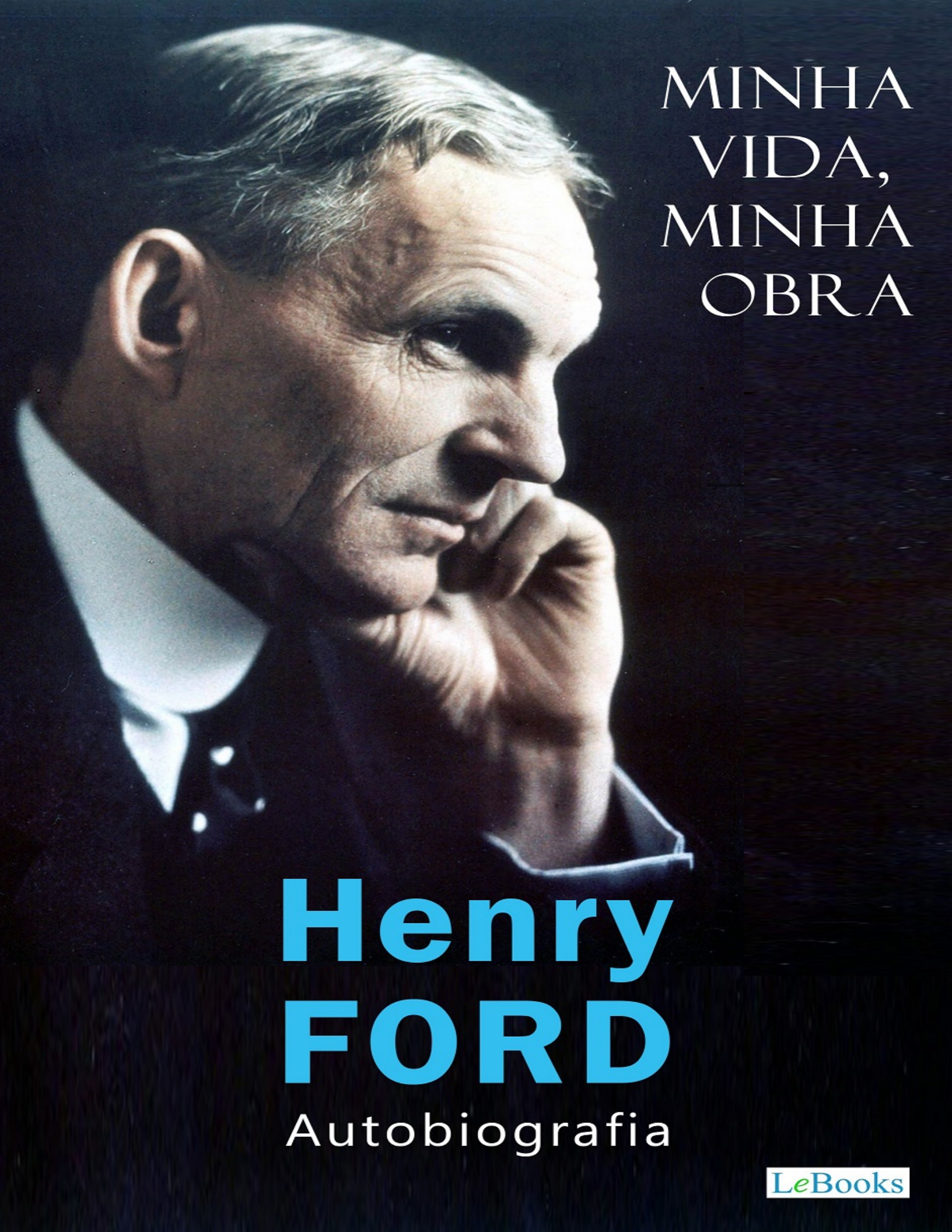


A black and white portrait of Henry Ford, an older man with grey hair, wearing a dark suit and a white shirt. He is shown in profile, looking to the right, with his hand resting on his chin in a thoughtful pose. The background is dark and out of focus.

MINHA
VIDA,
MINHA
OBRA

**Henry
FORD**

Autobiografia



Henry Ford

MINHA VIDA, MINHA OBRA

1a Edição

Coleção: Os Empreendedores

LeBooks

ISBN: 9788583862062

A LeBooks Editora publica obras clássicas que estejam em domínio público. Não obstante, todos os esforços são feitos para creditar devidamente eventuais detentores de direitos morais sobre tais obras. Eventuais omissões de crédito e copyright não são intencionais e serão devidamente solucionadas, bastando que seus titulares entrem em contato conosco.

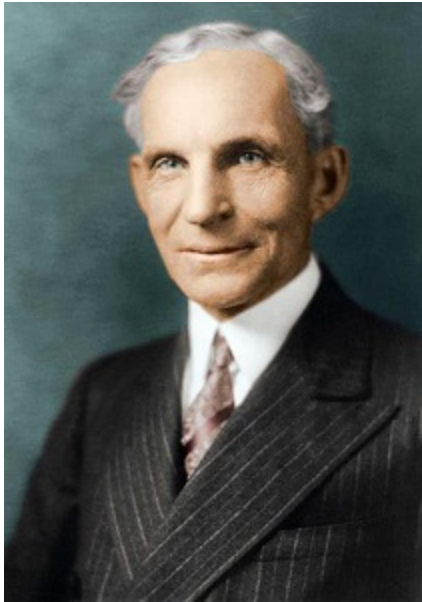
"Não há nenhuma segurança fora de nós mesmos. Não há nenhuma riqueza fora de nós mesmos. A supressão do medo é o princípio da vitória."

"O insucesso é apenas uma oportunidade para se começar de novo, desta vez com mais inteligência."

Henry Ford

APRESENTAÇÃO:

O autor



Henry Ford foi um importante engenheiro e empresário americano e, acima de tudo, um excepcional empreendedor. Ford nasceu em 30 de julho de 1863, na cidade de Springwells Village, hoje um bairro de Detroit - Michigan. Faleceu em 7 de abril de 1947, na cidade de Dearborn - Michigan. Foi o primeiro empresário a produzir automóveis em série, tendo montado seu primeiro automóvel em 1892.

Ainda jovem, trabalhava na fazenda do pai, onde era o responsável, entre inúmeras outras tarefas do campo, pela manutenção dos motores dos tratores. Foi nesta época que desenvolveu o talento e o grande interesse pela engenharia automobilística.

Fundador da Ford Motor Company, autor dos livros Minha filosofia de indústria e Minha vida e minha obra, é o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir um grande número de automóveis em menos tempo e a um menor

custo.

Ford foi um inventor prolífico e registrou 161 patentes nos Estados Unidos. No dia 16 de junho de 1903, dia da fundação da Ford Motor Company, foi investido um capital de US\$ 150 000 (em valores da época), de 12 sócios, sendo que US\$ 28 000 foram investidos pelo próprio Ford, com então 40 anos na época. Como dono da Ford Company, ele se tornou um dos homens mais ricos e conhecidos do mundo

O intenso empenho de Henry Ford para baixar os custos resultou em muitas inovações técnicas e de negócios, incluindo um sistema de franquias que instalou uma concessionária em cada cidade da América do Norte, e nas maiores cidades em seis continentes.

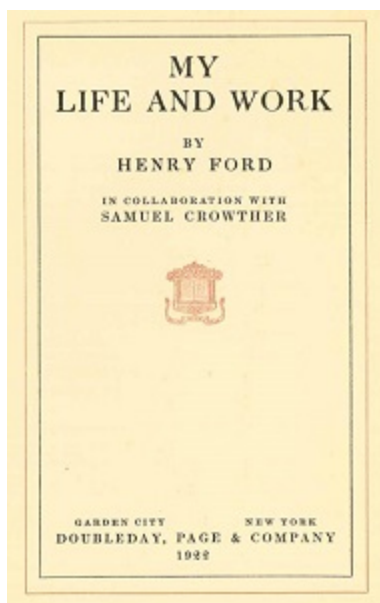
Ford é considerado o primeiro a implantar um sistema de produção em série. O engenheiro americano notou que era muito mais barato e rápido produzir um modelo de automóvel padronizado. De acordo com o sistema fordiano de produção (também conhecido como fordismo), o automóvel passava por uma esteira de montagem em movimento e os operários colocavam as peças. Logo, cada operário deveria cumprir uma função específica. Desta forma, existiam operários para determinadas funções (pintura, colocar pneus, direção, motor, etc.). Neste sistema, um automóvel era montado em apenas 98 minutos. O modelo de automóvel mais famoso produzido por Henry Ford foi o modelo "T", também conhecido como "Ford Bigode". Este veículo foi o mais vendido no final do século XIX e revolucionou os transportes e a indústria dos Estados Unidos.

As ideias de Henry Ford modificaram todo o pensamento da época, foi através delas que se desenvolveu a mecanização do trabalho, produção em massa, padronização do maquinário e do equipamento, e por consequência dos produtos, forte segregação do trabalho manual em relação ao trabalho braçal - o operário não precisava pensar apenas como fazer seu trabalho, mas efetuar-lo com o mínimo de movimentação possível. Ele também implementou a política de metas, mesmo não possuindo esse nome, afirmando que X carros deveriam ser produzidos em Y dias.

Além disso, ele revolucionou o tratamento dispensando aos

trabalhadores, pois melhorou o salário deles. Segundo Ford, ao mesmo tempo em que, pelo pagamento de um salário substancial para aqueles que trabalhavam com a produção e a distribuição, ocorria o aumento de poder de compra proporcionalmente, criando um movimento econômico cíclico. Por esses motivos pode-se dizer que Henry Ford tornou-se um grande marco como empreendedor e empresário, sendo ainda hoje muito estudado nas áreas de negócios e administração de empresas.

A obra



Capa da edição original de 1922

"A coisa natural a fazer é trabalhar - reconhecer que a prosperidade e a felicidade só podem ser obtidas através de um esforço honesto."

Minha Vida, Minha Obra, publicada originalmente em 1922, como *"My Life and Work"*. é a autobiografia de Henry Ford, empreendedor, industrial e fundador da Ford Motor Company, Um homem que revolucionou a indústria automobilística e o sistema de

produção industrial praticado em sua época.

Neste livro, Ford começa descrevendo seu primeiro encontro com relógios e automóveis e um pouco de sua história antes de fundar a Ford Motor e como ele trabalhava para que ela surgisse e crescesse. Após esse período de consolidação da empresa, Henry Ford apresenta ao leitor as suas opiniões sobre negócios, indústria e produção em massa, salários e dinheiro, preocupações sociais e caridade e como aplicou os princípios das fábricas da Ford Motor Company a uma escola, hospital e ferrovia.

O livro inclui histórias agradáveis do início da carreira da Ford e apresenta de forma detalhada de todos os aspectos de sua abordagem para invenção e fabricação, incluindo um forte foco no design iterativo centrado no cliente. Sua abordagem é dirigida por um sentido claramente profundo de entregar valor aos clientes e funcionários.

Minha vida, minha obra é um livro extremamente interessante não somente para interessados na indústria automobilística, mas para quem deseja conhecer o homem e gestor bem-sucedido Henry Ford, que foi um visionário para o seu tempo; que criou e manteve um negócio de sucesso e que se preocupava em ter funcionários felizes e consumidores felizes. E ele não se restringiu somente a produção de automóveis, pois ele aplicou com sucesso seus princípios em outras áreas e negócios, tornando-os eficientes e também autossuficientes.

Henry Ford foi o homem mais rico do planeta em sua época e, mais importante do que isso, Ford e a Ford Motor Company são os maiores símbolos da produção automobilística e industrial do século XX. Qualquer um que esteja interessado em biografias, história automobilística e industrial, negócios, empreendedorismo e criação de riqueza apresentada por um expert apreciará imensamente esta leitura.

Sumário

PREFÁCIO – Monteiro Lobato

INTRODUÇÃO

QUAL É A MINHA IDEIA DE VIDA?

OS REFORMADORES E OS REACIONÁRIOS

FUNÇÕES BÁSICAS DA VIDA

AÇÃO DO GOVERNO

O BOM SENSO

O TRABALHO

OS CAPITALISTAS

A ILUSÃO DA IGUALDADE

O RENDIMENTO

A SIMPLIFICAÇÃO

O PESO INÚTIL

A AGRICULTURA

OS APERFEIÇOAMENTOS

O PONTO ESSENCIAL

PRINCÍPIOS DA EFICIÊNCIA:

CAPÍTULO I

O INÍCIO DA EMPRESA

AS PRIMEIRAS IDEIAS

APRENDIZAGEM

AS PRIMEIRAS REALIZAÇÕES

OS MOTORES DE EXPLOÇÃO

O CASAMENTO

NA DETROIT EDISON COMPANY

O PRIMEIRO CARRO

CAPÍTULO II

O QUE APRENDI SOBRE NEGÓCIOS

CETICISMO DOS ENTENDIDOS

AS PROVAS DE VELOCIDADE

PRIMEIROS PASSOS

DESVIRTUAÇÃO DOS NEGÓCIOS

CAPITAL NOVO PARA SALVAR O VELHO
O CLIENTE
FINANÇA E INDÚSTRIA
TAYLORISMO
O CAMINHO MAIS CURTO
CONCLUSÕES

CAPÍTULO III

O INÍCIO DO VERDADEIRO NEGÓCIO
PADRONIZAÇÃO
CARROS DE CORRIDA
O NASCIMENTO DA MAIOR EMPRESA DO MUNDO
GUERRA AO PESO
O MODELO A
A PROPAGANDA
COMEÇO DAS VITÓRIA
OS VENDEDORES
UM PROCESSO MONSTRUOSO

CAPÍTULO IV

OS ENIGMAS DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO
A REVELAÇÃO DE UM AÇO NOVO
O IDEAL DO MODELO ÚNICO
OUTROS MODELOS
NOVA POLÍTICA INDUSTRIAL
A NOVA FÁBRICA
EXPANSÃO

CAPÍTULO V

INICIA-SE A VERDADEIRA PRODUÇÃO
COMO SE APERFEIÇOAM OS MÉTODOS
EXEMPLOS
DESDOBRAMENTO
OS ENSAIOS
O "ENTENDIDO"
FUNDIÇÃO
OUTRAS OPERAÇÕES

CAPÍTULO VI

O HOMEM E A MÁQUINA
A RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL

O ENGAJAMENTO DOS HOMENS

O ACESSO

ÍNDICE DE PRODUÇÃO

SELEÇÃO AUTOMÁTICA

SUGESTÕES DE OPERÁRIOS

EXEMPLOS

CAPÍTULO VII

O HORROR À MÁQUINA

O ESPÍRITO CRIADOR

A MONOTONIA DO TRABALHO

APROVEITAMENTO DOS INVÁLIDOS.

A APRENDIZAGEM TÉCNICA E A DISCIPLINA

AS BOAS CONDIÇÕES TÉCNICAS

CAPÍTULO VIII

OS SALÁRIOS

OS SÓCIOS OPERÁRIOS

A VERDADEIRA NOÇÃO DO SALÁRIO

SALÁRIO ELEVADO

QUEM CRIA O SALÁRIO

O TRABALHO DIÁRIO

A MEDIDA DO SALÁRIO

A MISSÃO DO SALÁRIO

SALARIATO E COMUNISMO

A BOA ORIENTAÇÃO

PARTICIPAÇÃO DE LUCROS

EFEITOS DE SISTEMA

O MELHOR NEGÓCIO

CAPÍTULO IX

AS CRISES ECONÔMICAS

CAUSAS DAS CRISES

A ESTABILIDADE

O BOM REMÉDIO

CAPÍTULO X

COMO FABRICAR BARATO

AS EXISTÊNCIAS

OS ESTOQUES

A DEMONSTRAÇÃO DOS FATOS

O SALÁRIO ALTO
OS GASTOS INÚTEIS
ECONOMIA E QUALIDADE
A USINA DE RIVER ROUGE
O PROGRESSO DA PRODUÇÃO
A SUPERPRODUÇÃO

CAPÍTULO XI

DINHEIRO E MERCADORIA
INDÚSTRIA E BANCOS
O PAPEL DO DINHEIRO
AS DOENÇAS DA INDÚSTRIA
A TENTAÇÃO DO EMPRÉSTIMO
PREÇOS BAIXOS
O SIGNIFICADO DO SALÁRIO E DO CAPITAL
COMO DISTRIBUIR OS LUCROS
O EQUILÍBRIO DA PRODUÇÃO
REGULARIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

CAPÍTULO XII

O DINHEIRO, SENHOR OU ESCRAVO
UM PROBLEMA FINANCEIRO
A SITUAÇÃO DAS PRAÇAS
UMA LIMPEZA DOMÉSTICA
REABERTURA DA FÁBRICA
O CICLO DA MANUFATURA
O PERIGO DO BANQUEIRO
DEFEITOS DO SISTEMA FINANCEIRO
A IDEIA DA MOEDA
VÍCIOS A CORRIGIR
RECEIOS VÃOS E REMÉDIOS
RIQUEZA E DINHEIRO

CAPÍTULO XIII

POR QUE SER POBRE?
O ERRO DOS IDEÓLOGOS
CAUSA DA POBREZA
A VOZ DOS FATOS
A ECONOMIA ESTREITA
O BOM USO DO DINHEIRO

INDÚSTRIA E LAVOURA
VIDA NATURAL
A EXPERIÊNCIA
DESCENTRALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA
NOVA VISÃO DO CAPITAL

CAPÍTULO XIV

O TRATOR E O APROVEITAMENTO AGRÍCOLA
A IDEIA DO TRATOR
CARACTERÍSTICAS DO TRATOR
PLENA PRODUÇÃO E RENDIMENTO
A PEQUENA INDÚSTRIA

CAPÍTULO XV

POR QUE A CARIDADE?
A FILANTROPIA
A SOLUÇÃO INDUSTRIAL
A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA FORD
O HOSPITAL FORD
TORNAR INÚTIL A CARIDADE
O MEDO DE FALHAR

CAPÍTULO XVI

AS ESTRADAS DE FERRO
A ESPECULAÇÃO
O ADVOGADO NA INDÚSTRIA
A ESTRADA DETROIT-TOLEDO-IRONTON
O REGIME DA RESPONSABILIDADE
REERGUIMENTO
A DOENÇA DAS ESTRADAS
A CARNE E O TRIGO
DESCENTRALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

CAPÍTULO XVII

ASSUNTOS DIVERSOS
JOHN BURROUGHS
AS GUERRAS
O COMÉRCIO EXTERNO
RAZÃO NATURAL DO COMÉRCIO
A GUERRA MUNDIAL
AS USINAS A SERVIÇO DA GUERRA

A EDUCAÇÃO DO HOMEM
A QUESTÃO DOS JUDEUS
CAPÍTULO XVIII
DEMOCRACIA E INDÚSTRIA
FEDERAÇÕES OPERÁRIAS E GREVE
O MAU CAPITALISTA E O MAU OPERÁRIO
BEM PRODUIR É TUDO
DESPERDÍCIO DE ENERGIA HUMANA
O QUE QUER DIZER O DIA DE TRABALHO
ERROS DAS GREVES E “LOCK-OUTS”
GREVE DE SAPA
O QUE É MISTER FAZER
INCIDENTE EM MANCHESTER
MODO DE TRATAR O OPERÁRIO
A ALTA MISSÃO DOS NEGÓCIOS
A HARMONIZAÇÃO
A CONSIDERAÇÃO PESSOAL
CAPÍTULO XIX
O QUE PODEMOS ESPERAR
DEFINIR O ERRO: PRIMEIRO PASSO
A INDÚSTRIA DO DINHEIRO
PRINCÍPIOS DIRETORES
ELEVAÇÃO DA INDÚSTRIA
A EMPRESA FORD
OS MANDAMENTOS DE HENRY FORD
O ESPÍRITO DA INDÚSTRIA
A ROTINA E O PRECONCEITO
REABILITAÇÃO DO TRABALHO
O SURTO DAS CAPACIDADES
A VITÓRIA DO HOMEM
Conheça outras Grandes Biografias

PREFÁCIO – Monteiro Lobato

Quando no futuro um outro Carlyle reescrever "Os Heróis", ao lado de Moisés, de Cromwell, de Odin, figurará Henry Ford – O herói do trabalho. Porque se há no mundo um herói do trabalho, um revelador das possibilidades do trabalho como remédio de todos os males, é Henry Ford. Grande homem ao tipo de herói carlyliano, aquele que realiza ou lança a boa semente das benéficas transformações sociais. Um é Luís XIV, o grande; mas outro é Gutenberg, o imenso.

E quem no mundo moderno, mais que Henry Ford, está fecundando o progresso humano com pólen que fará o nosso amanhã melhor que o nosso hoje e o nosso ontem?

O valor de Henry Ford não reside em ser o homem mais rico de todos os tempos; isso faria dele apenas um saco mais pesado que outros sacos cheios; seu valor reside em ser ele a mais lúcida e penetrante inteligência moderna a serviço da mais nobre das causas: a supressão da miséria humana.

Até aqui os pensadores dos problemas sociais não passaram de idealistas utópicos, ao molde de Rousseau ou Marx, dos que imaginam soluções teóricas, belas demais para serem exequíveis.

Ford não imagina soluções. Ele as deduz. Admite o homem como é, aceita o mundo como está, experimenta e deixa que os fatos tragam à tona a solução rigorosamente lógica, natural e humana.

É o idealista orgânico. Suas ideias não vêm a *priori*, filhas da exaltação mental ou sentimental. Apenas refletem respostas às consultas feitas aos fatos. Daí o valor imenso das suas ideias, a repercussão que começam a ter e a influência profunda que necessariamente exercerão na futura ordem das coisas. Vale, pois, Henry Ford, não como o maior saco de ouro que já existiu, sim como a mais alta expressão da lucidez moderna.

Henry Ford nasceu em 1863 em Dearborn no Michigan, filho de modestos fazendeiros.

Nasceu mecânico e jamais trocou o estudo direto das coisas pelo estudo falaz dos livros. Educou-se a si mesmo e vem disso grande parte da sua vitória. Olhava com seus olhos, pensava com seu cérebro, fazia com suas mãos.

Muito menino ainda, o seu espírito chocou-se com o atraso dos métodos agrícolas, a rotina imemorial de tudo fazer à força de músculo humano ou animal. E concebeu a ideia de transportar para a resistência do aço a dura tarefa que pesava sobre a carne.

Este pensamento o preocupou sempre, mas antes de desenvolvê-lo fez um desvio imposto pelas circunstâncias. Guardou no íntimo do cérebro a ideia da máquina que viria libertar a agricultura das algemas da rotina e entregou-se de corpo e alma à indústria dos veículos de passeio, então em condições de universalizar-se.

Anos e anos gastou no trabalho de criar o tipo de produto que correspondesse à sua ideia, até que um dia o teve como sonhara. Só então, criado o produto a fabricar, cuidou da fabricação.

Em 1896 organiza em bases modestíssimas a sua empresa, onde apenas entrou em dinheiro a soma de 28.000 dólares. Ford dá a ela uma diretriz pessoal, produto da observação do mundo e jamais cópia do que via fazer em redor de si.

Foi tido como um louco e olhado de cima pelos magnatas do momento. Mas Ford absorveu-se de tal modo e com tamanha inteligência na sua realização que as posições se inverteram, e vinte e poucos anos depois ela ele quem olhava do alto para os magnatas e severamente lançava a sua condenação aos processos monstruosos que os fizeram tais.

Ford criara a maior indústria do mundo. Sua produção cresceu e cresceu numa vertigem.

Muita honra faria a Henry Ford o simples fato de haver criado um negócio de monstruosas proporções, mas seu valor restringir-se-ia ao de um *Creso* moderno se ficasse nisso. Ford vai muito além. Traça os riscos de uma futura ordem de coisas mais eficiente e justa que a atual. Fazendo donativos? Criando escolas, bibliotecas, hospitais? Não. Ensinando a trabalhar, provando que o trabalho é o supremo bem e demonstrando a altíssima significação da palavra indústria.

Indústria, não é, como se pensava, um meio empírico de ganhar dinheiro; é o meio científico de transformar os bens naturais da terra em utilidades de proveito geral, com proveito geral.

O fim não é o dinheiro, é o bem comum, e o meio prático de o conseguir reside no aperfeiçoamento constante dos processos de trabalho conduzido de par com uma rigorosa distribuição de lucros a todos os sócios de cada empresa. São três estes sócios: o consumidor, e receberá ele, a sua quota de lucros sob forma de produtos cada vez melhores e cada vez mais baratos; o operário, o dono, e receberá ele um equitativo dividendo.

Esta concepção, realizada com resultados surpreendentes em sua indústria, rompe com todas, as praxes e põe a nu o vício mortal que corrompe os fundamentos da indústria moderna: associação de três onde um só, o dono, recebe além do lucro que lhe cabe, as partes que cabem ao operário e ao consumidor.

Postas nas bases de Henry Ford a indústria deixa de ser o *Moloch* devorador de milhões de criaturas em benefício dum núcleo de nababos e transforma-se em cornucópia inextinguível de bens. Extingue-se o sinistro antagonismo entre o capital e o trabalho, que ameaça subverter o mundo. Reajusta-se a produção ao consumo e graças à distribuição equitativa desaparece o monstruoso cancro da miséria humana.

E' possível que a "questão social" não se solucione, já com as ideias de Henry Ford: o homem é estúpido e cego. E' possível que o comunismo, solução teórica, faça no mundo inteiro a experiência que iniciou na Rússia. Isto apenas retardará a única solução certa, visto como única baseada nas realidades inexpugnáveis – a de Henry Ford.

Homem de boa fé não há nenhum que lendo *My life and work*, o grande livro de Henry Ford, não sinta que está ali a palavra messiânica do futuro. E' a palavra do Bom Senso, é a palavra da Razão, é a palavra da Inteligência que não borboleteia, mas penetra no fundo das coisas como a broca de aço penetra no granito. Nele Ford enfeixou num só foco de luz todas as profundas conclusões do seu estudo das realidades. Essa luz, clara como a do sol, tonifica e desfaz a treva. A miséria humana é apenas uma consequência da treva.

Para o Brasil não há leitura nem estuda mais fecundo que o livro de Henry Ford. Tudo está por fazer – e que lucro imenso se começarmos a fazer com base na lição do portador da Boa Nova!

Monteiro Lobato

INTRODUÇÃO

QUAL É A MINHA IDEIA DE VIDA?

Estamos ainda no começo do desenvolvimento do nosso país – e nada mais fizemos, apesar do nosso decantado progresso, senão arranhar-lhe a superfície. Tem sido, na realidade, admirável esse progresso mas se compararmos o que está feito ao que resta a fazer, todas as nossas realizações equivalem a nada.

Quando consideramos que só o trabalho da terra exige mais energia do que todos os estabelecimentos industriais do país, abre-se-nos a perspectiva das oportunidades que o futuro nos reserva.

E justamente agora que lavra a agitação em tantos países e o desassossego inquieta o mundo, parece-nos bom o ensejo para sugerir algo do que se poderá fazer, à luz do que já se fez.

As expressões: força motriz, aparelhamento mecânico e indústria sugerem a muita gente a ideia de um mundo frio e metálico, onde flores, árvores, pássaros e campos verdejantes desaparecerem diante das grandes fábricas e tudo se transforma em máquinas e em homens máquinas. Não penso assim, acho que se não nos aperfeiçoarmos à máquina e suas aplicações, e se não compreendermos melhor a parte mecânica da vida, não poderemos gozar convenientemente das árvores, das flores e dos campos verdejantes.

Muito já se fez para banir a amabilidade da vida como admitir uma oposição entre o fato de viver e os meios que permitem viver. Tanto desperdiçamos tempo e forças, que pouco nos sobra para consagrar ao nosso prazer. Energia e máquinas, dinheiro e bens, no entanto, só nos proporcionam liberdade de vida; são apenas meios para um fim. As máquinas que trazem o meu nome, por exemplo, não as considero simplesmente como máquinas. Se assim fora, eu teria ido cuidar de outra coisa. Considero-as como a prova concreta de uma teoria que presumo seja mais que uma simples teoria – alguma coisa que intenta fazer deste mundo uma melhor moradia do homem. O fato do êxito excepcional da Ford Motor Company só é

importante porque demonstra de modo palpável o fundamento da teoria que nela venho realizando. Somente isto me autoriza a criticar, do ponto de vista de um homem que não foi vítima deles, o atual sistema de indústria e a organização financeira e social.

Se eu egoisticamente só pensasse em mim, não desejaria alteração alguma das formas estabelecidas. Se o dinheiro fosse a minha ambição, o sistema atual me seria ótimo, porque mo fornece em abundância. Preocupo-me, porém, com o rendimento e a atual ordem de coisas não permite o melhor rendimento porque dá azo à toda sorte de desperdícios e impede que muitos homens recebam o exato equivalente do seu trabalho. E ninguém aproveita com isso. Penso, pois, numa melhor organização e num melhor ajustamento.

Não censuro o costume de mofar das ideias novas. Acho preferível ser cético a respeito delas e exigir provas da sua excelência, do que lhes girar em torno numa contínua exaltação.

O ceticismo, no sentido de cautela, é o volante da civilização; muitas das graves perturbações atuais provêm de aceitarmos ideias novas sem antes investigarmos se são boas ou más. Uma ideia não é necessariamente boa porque seja antiga, nem necessariamente má porque nova; se, porém, uma ideia funciona, já tem ela por si a força desta prova. As ideias são extremamente valiosas em si: uma ideia, porém, é apenas uma ideia.

Está ao alcance de todos idealizar. Mas o que vale é converter ideias em utilidades.

Muito me interessa demonstrar que as ideias que temos posto em prática são capazes de mais ampla extensão, e que longe se restringirem ao fabrico de automóveis podem vir a tornar-se uma espécie de código universal, Estou certo disso e o demonstrarei com a máxima evidência, esperançoso de que tais ideias não sejam recebidas como ideias novas, e sim como um código natural.

A lei natural é a lei do trabalho e só por meio do trabalho honesto há felicidade e prosperidade. Da tentativa de furtar-se a estes princípios é que os males humanos defluem. Não há sugestões que me impeçam de aceitá-los como princípios naturais.

A lei do trabalho é ditada pela natureza e é um dogma que devemos trabalhar. Tudo quanto pessoalmente tenho feito veio como resultado da insistência em que, já que temos de trabalhar, o

melhor é trabalharmos com inteligência e previsão; e ainda que, quanto melhor trabalharmos, mais bem nos sentiremos. Ideias, pois, do mais elementar senso comum.

OS REFORMADORES E OS REACIONÁRIOS

Não sou um reformador. Acho que reformar o mundo é tarefa demasiado grande, e noto que damos muita importância aos reformadores. Existem duas classes de reformadores, ambas nocivas. Todo homem que se intitula reformador quer apenas destruir o que existe. Lembra o que esraçalha a camisa só porque o botão do colarinho não entra na casa. Não lhe ocorre alargá-la. Esta classe de reformadores em circunstância alguma sabe o que vai fazer. Experiência e reforma nem sempre andam juntas. Um reformador não pode manter o ardor do seu zelo diante dos fatos; por isso os descarta.

Desde 1914 que inúmeros homens adquiriram uma mentalidade nova. Muitos pela primeira vez na vida começaram a pensar. Abriram os olhos e convenceram-se de que estavam no mundo. Depois, num frêmito de independência abrangeram-no com um olhar crítico e desde as bases o encontraram defeituoso.

A intoxicação da investidura de crítico moço carece em alto grau deste equilíbrio e propende a destruir a antiga ordem de coisas para estabelecer uma nova. Estes críticos conseguiram, de fato, criar um mundo novo na Rússia; e é justamente ali que a obra dos fabricantes de mundos novos pode ser estudada. O exemplo da Rússia nos ensina que na minoria e não na maioria é que procede a ação destruidora. Ensina-nos também que enquanto os homens vão ditando as leis contrárias à natureza, esta as vai vetando mais implacavelmente que os próprios czares. A natureza opôs o seu veto à República dos Sovietes porque esta procurou negá-la, abolindo, sobretudo, o direito do trabalhador ao seu trabalho. Dizem que a Rússia trabalha, mas isto não resolve o caso. A Rússia trabalha mas o seu trabalho de nada vale porque não é livre. Nos Estados Unidos um operário trabalha oito horas por dia; na Rússia, doze ou quatorze. Nos Estados Unidos, se um operário dispõe de meios e deseja folgar um dia ou uma semana, ninguém o impede. A

liberdade desapareceu na monotonia de uma disciplina de presídio onde são todos tratados igualmente. Isto é pura escravidão. A liberdade é o direito de cada um dedicar-se ao trabalho por um tempo determinado e obter como recompensa meios de viver convenientemente, dispondo a sua vida particular como bem lhe pareça. Esta liberdade individual e com outras semelhantes formam a grande Liberdade ideal. As manifestações secundárias da liberdade é que lubrificam o nosso viver quotidiano.

A Rússia não podia prescindir da experiência e da inteligência. Logo que começou a dirigir suas fábricas por meio de comissões, arruinou-as todas: havia mais discussão do que produção. Logo que se desfez dos técnicos, estragou milhares de toneladas de material precioso. Os fanáticos, com os seus discursos, levaram o povo à fome. Hoje, para fazê-los voltar, os sovietes oferecem grandes vantagens aos engenheiros, administradores, contramestres e inspetores que conheço haviam posto no olho da rua. O bolchevismo reclama aos brados o cérebro e a experiência que ainda ontem tratara tão desumanamente.

Tudo o que a “reforma” trouxe para a Rússia não passou de morte da produção.

Há em nosso país um elemento sinistro que deseja meter-se entre os que vivem do trabalho de suas mãos e os que planejam e organizam este trabalho. A mesma influência que banuiu o cérebro, a experiência e a técnica da Rússia, está empenhada em fazer o mesmo aqui. Não devemos permitir aos estrangeiros nocivos, aos que odeiam a humanidade feliz, que venham dividir o nosso povo. Na unidade está a força e a liberdade americana.

Existe ainda um outro reformador que, sem se ter nessa conta, possui uma analogia surpreendente com o reformador radical. O radical não possui experiência, nem deseja tê-la. Este outro possui abundante experiência, mas nenhum proveito tira dela. Refiro-me aos reacionários, que talvez fiquem surpresos de se verem colocados no mesmo nível dos bolchevistas. O reacionário deseja retroceder para uma situação anterior, não porque a julgue melhor, mas porque julga conhecê-la melhor e está confortável com ela.

Enquanto o radical quer destruir o mundo para fazê-lo melhor, o reacionário o acha tão bom que quer que tudo continue existindo

sem mudança alguma até apodrecer. Tanto a primeira ideia como a segunda advêm de não se usarem os olhos para ver. É perfeitamente possível destruir o mundo; não é, entretanto, possível edificar um novo. É possível, então, impedir a sua decadência.

Grande loucura esperar que, destruindo-se tudo, cada criatura consiga as suas três refeições diárias, ou que, no caso de permanecer tudo petrificado, disso resulte uma distribuição de dividendos. O mal está em que tanto os reformadores como os reacionários fogem da realidade e perdem de vista as funções primordiais da vida.

Um dos primeiros conselhos da prudência é que não devemos confundir os retornos reacionários com o retorno ao bom senso. Atravessamos um período de fogos de artifício e de invenção de inumeráveis mapas e planos idealísticos de progresso, que não conduzem a coisa nenhuma. Obra de congressos, apenas. Ouvimos muita palavra bonita mas quando voltamos para nossas casas encontramos as lareiras apagadas. Os reacionários aproveitam a desilusão deixada por tais planos para provocar a volta aos bons tempos idos – que quase sempre significam velhos abusos – e apesar de destituídos de visão veem-se considerados como homens práticos. Quando tais homens sobem ao poder, muita gente lhes saúda o retorno como um retorno ao bom senso, à razão.

FUNÇÕES BÁSICAS DA VIDA

As funções básicas da vida são a agricultura, a manufatura e o transporte. Sem elas, é impossível a vida em sociedade. Cultivar, fabricar e transportar são coisas tão antigas como as necessidades humanas, e tão modernas como o que mais o seja.

Constituem a essência da vida física. Quando desaparecem, cessa a vida coletiva. Ainda que hoje muitas coisas não andem direitas, sempre podemos esperar melhorá-las, se estes princípios básicos permanecem firmes. A grande ilusão está, precisamente, em pensar-se que alguém possa alterar tais fundamentos, usurpando a missão que só ao Destino cabe nas transformações sociais. Os homens e os meios de cultivar a terra, fabricar e transportar as coisas, constituem os alicerces da sociedade.

Enquanto subsistirem, o mundo resistirá a qualquer transformação social e econômica. E enquanto trabalharmos em nossas tarefas serviremos ao mundo.

Há muito trabalho a fazer e os negócios não passam de uma das formas do trabalho. Entretanto, a especulação com as coisas já produzidas nada tem de comum com os negócios. É apenas uma mais ou menos respeitável pilhagem. Aboli-la, porém, não é coisa que com leis se consiga. Leis nada conseguem de construtivo, sendo apenas uma polícia. Esperar que de Washington venha o que não é dado vir das leis é perder tempo.

Enquanto esperamos que legislações façam desaparecer a pobreza e suprimam os privilégios veremos difundir-se aquela e crescerem estes. Muito já esperamos em Washington e temos tido em excesso (menos em nosso país, aliás, que nos outros) legisladores dos que prometem mais do que as leis podem conseguir.

AÇÃO DO GOVERNO

Quando se chega a convencer um país inteiro, tal qual se fez ao nosso, de que Washington é o céu por detrás de cujas nuvens habitam a Onisciência e Onipotência, tem-se-lhe inculcado um espírito de dependência que é um mau prenúncio para o futuro. A salvação não está em Washington, mas em nós mesmos; a nossa atividade, entretanto, pode dirigir-se a Washington como a um centro de distribuição onde os esforços devem ser coordenados para o bem público. Podemos ajudar o governo: mas o governo não nos pode ajudar.

O aforismo: "Menos governo nos negócios e mais negócios no governo" é ótimo, menos para os negócios e o governo, do que para o povo. Os negócios não foram a causa da fundação dos Estados Unidos. A Declaração da Independência não foi uma carta de negócios, nem a constituição americana é uma convenção mercantil. Os Estados Unidos – o seu território, o seu governo e a sua econômica – são apenas meios de dar ao povo uma vida digna de ser vivida. O governo é um servo e nunca deveria passar disso. No momento em que o cidadão se torna um acessório de governo a

sanção natural sobrevém, porque tal coisa é imoral, desnatural e anti-humana. Mas não podemos viver sem governo, como não podemos viver sem negócios; são, porém, necessários unicamente como servos, tais como a água e os cereais; se passarem a senhores transtornarão a ordem natural.

O cuidado do bem-estar de um país só cabe a nós, como particulares e só assim há acerto e garantia social. Nada custa ao governo prometer muito em troca de pouco, mas é incapaz de cumprir tais promessas. Os governos podem malabarizar com a moeda, como sucedeu na Europa (e como os banqueiros fazem no mundo inteiro enquanto lhes rende), justificando-se com ridículas teorias. Todos entretanto, sabemos que só o trabalho pode fornecer as coisas de que necessitamos.

O BOM SENSO

E' pouco provável que um povo inteligente como o nosso desvirtue os princípios básicos da vida econômica. A maioria dos homens compreende muito bem que gratuitamente nada se adquire, e sabe, ainda que o não saiba explicar, que o dinheiro não constitui riqueza verdadeira. As teorias que prometem tudo a todos e de ninguém exige coisa alguma, depressa são rejeitadas pelo instinto do homem comum, ainda que ele não possa opor-lhes razões em contrário. Sente que são falsas e isto lhe basta.

A atual ordem de coisas, confusa, por vezes estúpida e de vários modos imperfeita, leva uma vantagem sobre outra qualquer: funciona. Certamente que esta ordem de coisas se absorverá de modo gradativo em uma outra, que também funcionará não pelo que terá ela de novo, mas pelo que os homens nela puseram.

A razão pelo qual o bolchevismo não funciona, e nunca funcionará, não é de ordem econômica. Pouco importa que a direção da indústria esteja em mãos de particulares ou sob o poder coletivo; que a participação do operário receba o nome de salário ou de dividendo; que se imponham ao operário comida, roupas e moradias determinadas, ou se lhe permita vestir-se, comer e viver à vontade. São questões de detalhe. A incapacidade dos chefes bolchevistas está precisamente na importância barulhenta que dão a

estes detalhes. Fracassou o bolchevismo por antinatural e imoral. O nosso sistema, ao contrário, permanece firme. É defeituoso? Sim, e enormemente. É mal ajustado? Sim, e grandemente. Se a justiça e a razão predominassem deveria vir abaixo, é certo. Não cai, entretanto, porque está construído sobre dois sólidos fundamentos; um econômico, outro moral.

O TRABALHO

O princípio econômico é o trabalho. O trabalho é o elemento humano que nos permite auferir benefícios da fecundidade da terra. É o trabalho do homem que faz das colheitas o que elas são. Princípio econômico: todos nós trabalhamos com material que não criamos nem poderíamos criar, mas que recebemos como um presente da natureza.

O princípio moral é o direito que cada um tem sobre o seu trabalho. De várias formas costuma ser expressado. Às vezes toma o nome de direito de propriedade. Outras, aparece sob aspecto de um mandamento; Não furtarás. É o direito de cada um sobre a sua propriedade que faz do roubo um crime. Quando o homem ganhou o seu pão, tem o direito de possuí-lo, e se alguém lho furta, faz mais do que furtar pão; lesa um direito sagrado. Desde que não produzimos, não podemos possuir. Entretanto, objeta-se: “Quem produz, só produz para o capitalista”.

OS CAPITALISTAS

Os capitalistas que o são porque descobriram meios de aperfeiçoar a indústria produtiva, constituem uma das bases da sociedade. Nada possuem de seu, mas administram a riqueza em benefícios dos outros. Os que chegaram a capitalistas por meio de especulações monetárias constituem um mal necessário, mas provisório. Pode ser até que em absoluto não sejam um mal, se porém, serve apenas para complicar a distribuição ou erguer barreiras entre o produtor e o consumidor, tornam-se nocivos e desaparecerão no dia em que se estabelecer uma relação mais justa entre o capital e o trabalho. E isso só se dará quando a

humanidade compreender que a saúde, riqueza e a felicidade se obtêm exclusivamente por meio do trabalho.

Não há razão alguma para que um homem disposto a trabalhar não possua meios de fazê-lo e de receber o valor integral do seu trabalho. Como não há razão nenhuma para que um homem que pode mas não quer trabalhar deixe de receber o valor inteiro dos serviços que presta à coletividade. Deve ser-lhe permitido receber o equivalente exato do que deu. Se nada deu, nada tem a receber. Fica-lhe o direito e a liberdade de morrer de fome. A nada conduz pregar que cada um deve receber mais do que merece, sob pretexto de que alguns realmente recebem mais do que merecem.

A ILUSÃO DA IGUALDADE

Não há maior absurdo do que pretender a igualdade entre os homens. A natureza os fez desiguais e toda concepção democrática que intenta igualá-los resulta pois num esforço que retarda o progresso. Todos os homens não podem prestar serviços iguais, porque o número dos aptos é muito menor que o dos inaptos. É possível que um grande grupo de incapazes consiga derrubar um punhado de capazes; mas cavarão a sua própria ruína. Os homens de valor é que dirigem a massa e permitem que os menos capazes vivam com menos esforço.

A concepção democrática que mira o abaixamento de nível da capacidade favorece o desperdício. Na natureza não há duas coisas exatamente iguais. Os nossos automóveis se constroem com peças que se substituem perfeitamente umas às outras. Estas peças são tão semelhantes quanto o permitem os processos químicos, o maquinismo mas aperfeiçoado e a técnica mais sábia. Não exigem a menor correção, de modo que dois Fords são tão semelhantes que as peças de um podem passar para outro, indistintamente, com ajuste perfeito. Entretanto, não são iguais. A diferença manifesta-se na marcha. Temos em nossas oficinas homens que já guiaram milhares de carros e sustentam não haver dois iguais. Depois de guiarem por uma hora ou menos um carro novo, distinguem-no imediatamente entre muitos, não pelo aspecto exterior, mas pela marcha peculiar.

O RENDIMENTO

Generalizei, mas quero agora ser mais preciso. A vida de um indivíduo deve ser proporcional ao rendimento do seu trabalho. A ocasião é boa para tratar do assunto, porque acabamos de atravessar uma quadra em que o rendimento do trabalho era a última coisa em que pensava o industrial. Ninguém dava importância ao preço do custo ou ao rendimento. As encomendas surgiam espontâneas, e enquanto outrora era o cliente que honrava o vendedor comprando-lhe a mercadoria, as circunstâncias mudaram tanto que este passou a fazer um favor ao cliente proporcionando-lhe compras. Uma tal situação de monopólio era evidentemente prejudicial aos negócios. Os lucros exagerados são maus para os negócios. Não andam eles bem quando tudo é fácil demais, quando, à semelhança das galinhas, deixa de ser mister esgaravatar a terra por longo tempo para encontrar o que deseja. Tudo vinha com facilidade extrema, de modo que houve um enfraquecimento no princípio que exige uma relação honesta entre o valor e o preço. Já não havia necessidade de zelar pela clientela. Muitos industriais pareciam estar a dizer aos clientes: “Vão pentear macacos!” Isto foi desastroso para os negócios, embora muitos o considerassem como “prosperidade”. Não era prosperidade – era apenas uma vã caça ao dinheiro. Caçar dinheiro não é a essência dos negócios.

Quando não temos um plano de antemão traçado é muito fácil inundar-nos de dinheiro, e no afã de ganhar mais, deixarmos de fornecer ao público o que o público necessita. Muito incerto é o negócio cujo único objetivo está no dinheiro. Seu desenvolvimento é irregular e poucas vezes alcança duração. A verdadeira função dos negócios é produzir tendo em vista o consumo e não o dinheiro ou a especulação. Produzir tendo em vista o consumo quer dizer produzir artigos de boa qualidade e a preços baixos, que satisfaçam ao público e não somente ao produtor. Quando o fator dinheiro se desvia do seu papel a produção também se desvia da sua missão, satisfazendo unicamente ao produtor, o que é um mal. Com isto poderão advir resultados passageiros, conforme as circunstâncias mas quando o público descobrir que não está sendo bem servido, sobrevirá a ruína do produtor.

Durante o período de “prosperidade” a que acabo de me referir a produção só cuidava de si. Quando o público abriu os olhos, quantos industriais foram pelos ares? Justificaram-se dizendo tendo o país entrado num período de depressão. Não era isso. Era que tinha entrado em luta com o bom senso e ninguém sai vencedor nessa luta. Quem procura unicamente ganhar dinheiro descobre os melhores meios de perdê-lo, mas quem trabalha pela paixão do bom trabalho descobre que o dinheiro empregado nesse trabalho se defende de maneira admirável. O dinheiro vem como consequência natural do trabalho honesto. É necessário ter dinheiro. Não devemos, porém, esquecer que o objetivo do dinheiro não é a ociosidade, mas a oportunidade de realizar novos serviços. Nada há mais odioso a meu ver do que uma vida ociosa. Ninguém tem direito à ociosidade e não há para o ocioso lugar na civilização. Querer suprimir o dinheiro é apenas procurar complicar os negócios, porque a necessidade de uma medida de valor. E isso não quer dizer que o nosso atual sistema monetário seja uma base satisfatória para as trocas, ponto de que me ocuparei em capítulo especial. A minha objeção contra ele é que tende a adquirir uma existência própria e a refrear a produção em vez de facilitá-la.

A SIMPLIFICAÇÃO

Todo o meu esforço visa a simplificação. Se ao povo falta tanta coisa, se até os produtos de primeira necessidade lhe vêm tão caros (sem falar de certa porção de conforto que deve caber a todos) é porque tudo o que fabricamos é muito mais complicado do que deveria ser. As nossas roupas, a nossa alimentação, os nossos móveis, tudo poderia ser muito mais simples e ao mesmo tempo de maior beleza. Esses objetos eram outrora assim fabricados e de lá para cá nada mais fazem os fabricantes senão reproduzi-los.

Não quero dizer que devemos adotar modas ridículas. Não há necessidade disso. As roupas não devem ser um saco furado ao meio. Seriam figurino mais cômodo de fabricar do que usar. Um cobertor não exige corte de alfaiate mas ninguém trabalharia a contento se andássemos todos envolvidos em cobertores, à moda do índios. A verdadeira simplicidade é a que nos proporciona

melhores serviços com maior soma de conforto.

O defeito das reformas drásticas é que procuram impor ao homem o uso de tais e determinados artigos. O certo é tomarmos um artigo que vai bem, eliminar dele as partes supérfluas. Aplica-se esta regra a tudo, a um sapato, a um vestido, a uma casa, a uma peça de maquinismo, a uma estrada de ferro, a um navio a vapor, a um aeroplano. A medida que eliminamos o inútil e aperfeiçoamos o restante, é claro que baixamos o custo do feitio. Mas, coisa bizarra! Não é isso que se faz. Começa-se por abaixar o preço de fabricação em vez de começar por simplificar o objeto fabricado. É pelo artigo que devemos principiar. Primeiro, verificando se a sua fabricação é boa e se ele presta o máximo de serviços; depois, considerando se o material empregado é o melhor ou se apenas o mais caro; em seguida, se não há meios de simplificá-lo e reduzi-lo de peso. E assim por diante.

O PESO INÚTIL

Um excesso de peso num objeto é tão inútil como um laço de fita na cartola de um cocheiro; talvez mais, porque o laço pode servir para que o cocheiro identifique a sua cartola, ao passo que o peso inútil representa apenas um desperdício de energia. Não posso imaginar como nasceu a ilusão de que a força depende do peso. O peso fica bem num malho, para bater; mas é absurdo arrastar-se um peso excessivo quando não se trata de bater. Por que sobrecarregar uma máquina de transporte com um peso inútil? Por que não ajuntar esse peso a carga que ela deve transportar? Sabemos que os obesos não podem correr com a mesma ligeireza que os magricelas; entretanto construímos a maioria dos nossos veículos de transporte como se um inútil peso de banhas pudesse aumentar a nossa velocidade. A miséria em grande parte o efeito dos pesos inúteis que se arrastam na vida.

Um dia descobrimos o meio de eliminar o peso morto.

Tome-se, por exemplo, a madeira. Para certos fins é a melhor substância conhecida, mas faz perder muita força. A madeira que entra num carro Ford contém 30 libras d'água. E' preciso achar um meio de conseguir coisa melhor, material que com a mesma força e

elasticidade não nos force a arrastar um peso inútil. E assim em milhares de outros casos.

A AGRICULTURA

Um agricultor faz sua tarefa da maneira mais complicada possível. Creio que toda a energia que despende no serviço apenas a vigésima parte é aproveitada. Se se montasse uma fábrica nos moldes nas nossas lavouras os operários trabalhariam montados uns nos outros. A pior fábrica da Europa é quase tão mal instalada como a média das nossas fazendas. Nestas a energia mecânica mal começa a ser empregada e não somente tudo se faz a pulso, como é raro que se dê atenção a um lavrador que subirá doze vezes uma escada balançante. Por anos e anos ele carregará água em baldes em vez de meter na terra uns metros de cano. E quando se lhe depara um trabalho extraordinário, a sua única ideia é arranjar operários suplementares. Acha um gasto inútil empregar dinheiro em melhorias. É por isto que os produtos do solo, ainda quando a preço baixos, são sempre caros, e os lucros do lavrador, por maiores que sejam, nunca valem o que deveriam. São os vai e vens inúteis, os esforços desperdiçados que encarecem os produtos e reduzem os lucros.

Na minha fazenda Dearborn tudo se faz mecanicamente e inúmeras causas de desperdício foram eliminadas; mas não chegamos ainda a exploração verdadeiramente econômica. Ainda não me foi possível dedicar à tarefa os cinco ou dez anos de estudo laborioso que o caso exige, e o que resta fazer é bem mais do que já se fez. Contudo, em época nenhuma deixamos de auferir altos lucros das nossas colheitas. Não sou agricultor, sou industrial em agricultura. Quando todos os agricultores se considerarem industriais, e adquirirem horror ao desperdício de mão de obra e material, os produtos cairão a preços baratíssimos e os lucros da agricultura crescerão tanto que a lavoura entrará para o rol das carreiras mais rendosas e seguras.

O motivo da lavoura passar com uma das indústrias mais incertas e de menores lucros, tem sido a falta de conhecimentos e a ignorância do em que realmente consiste o trabalho da terra. Nada

poderá dar lucros se tratado pelos atuais métodos agrícolas. O lavrador só tem como guias o acaso e a rotina dos avós. Não sabe produzir economicamente, nem vender. Um fabricante que assim procedesse estaria falido.

O fato é que, apesar de tudo a agricultura ainda sustenta os lavradores e é a melhor prova dos prodigiosos lucros que dela se poderão auferir com outro sistema de trabalho. É fácil na fábrica ou na fazenda uma produção abundante e econômica. O mal reside no pendor para tudo complicar. Consideremos, por exemplo, um aperfeiçoamento.

OS APERFEIÇOAMENTOS

Quando se fala de aperfeiçoamento, entende-se logo como uma alteração do produto; um produto aperfeiçoado é um produto que foi mudado. Não penso assim. Minha ideia é não me meter a fabricar antes de ter estudado o que há de melhor a fabricar. Não quero dizer com isto que um artigo não possa ser modificado, mas que creio que há vantagens em nem sequer experimentarmos a fabricação de um artigo antes de estarmos plenamente convencidos da sua utilidade, da perfeição que foi estudado e da excelência do material que entrara no seu fabrico. Se vossos estudos não vos levam a estas conclusões, continuai a estudá-lo. A produção deve partir do próprio artigo. A fábrica, a organização, a venda, as combinações financeiras devem vir depois do artigo. Com ele tereis em punho um formão de corte afiado e ganharei tempo. A causa de muitos fracassos industriais tem sido a pressa em fabricar antes de ter um bom artigo a fabricar. Muitos imaginam que o principal numa empresa, seja a usina, o apoio financeiro ou a direção. O principal é que o artigo que se aventura a produzir antes que o estudo dele esteja completo acarretará perda de tempo. Doze anos consagrei eu ao meu modelo T, o primeiro que me satisfez. Não procurei lançar-me seriamente na produção antes de ter um artigo sério. E desde então este artigo não foi em essência modificado.

Estamos sempre experimentando com ideias novas. Quem passa pelas estradas de Dearborn vê toda a espécie de carros Ford; são modelos de experiência e não modelos novos. Tenho por

normal jamais deixar escapar uma boa ideia que se me apresente e não decido nunca com precipitação se uma ideia é boa ou má. Se me parece boa, ou se tem probabilidade para tanto costume experimentá-la de todos os modos. Mas entre experimentar uma ideia e introduzir alterações num carro a distância é grande. Enquanto a maioria dos fabricantes está sempre pronta a modificar os seus produtos, em vez de modificar os métodos de fabricação eu sigo um plano oposto. Nunca ficam estacionários os nossos processos de fabricação creio que não há uma só peça do meu automóvel que ainda seja fabricada pelo processo inicial. Está é a razão de fabricarmos tão barato. As poucas alterações introduzidas nele foram feitas para aumento da comodidade ou da solidez. Os materiais variam à medida que nos aperfeiçoamos no seu conhecimento. Seria desastroso que por ocasional escassez de material se interrompesse a produção ou se aumentassem os preços; por isso procurei obter um material opcional, ou vários na feitura de cada peça. O aço vanádio, por exemplo, é o nosso melhor aço e com ele obtemos a máximo resistência com o menor peso. Mas não seria prudente fazer repousar o futuro do nossos negócios sobre as possibilidades de obtê-lo. E criamos um opcional. Todos os nossos aços são especiais, mas para cada um deles possuímos um ou mais alternativos, perfeitamente testados, que podem substituí-los.

Assim procedemos com todos os outros materiais e com todas as peças. A princípio construíamos bem poucas peças do nosso carro e nenhum motor. Agora fazemos todos os motores e a maioria das peças, porque isso nos sai mais em conta, além de que nos previne contra possíveis flutuações do mercado. Durante a guerra o preço do vidro subiu de um modo extraordinário e nós somos os maiores consumidores de vidro do país. Para evitar crise semelhante construimos uma fábrica própria.

Onde estaríamos, se nós tivéssemos nos dispersado em fazer mudanças em nosso produto? Mas não tocando nele pudemos dedicar toda a nossa energia ao aperfeiçoamento da fabricação.

O PONTO ESSENCIAL

Em um formão a parte essencial é o corte. Aqui está a base da nossa empresa. Pouco importa que um formão seja bem feito, ou que seja do melhor aço, ou que seja muito bem forjado: se ele não corta não é um formão. É um pedaço de metal.

O que importa é o serviço que presta um objeto e não as suas meras possibilidades. Por que descarregar uma força tremenda num formão cego, quando com um leve golpe num afiado se fará o mesmo serviço? O formão existe para cortar e não para receber marteladas. O martelar é apenas um auxílio à ferramenta.

Se desejamos realmente trabalhar, por que não aumentarmos a eficiência do trabalho, executando-o do modo mais rápido possível? O fio no comércio está no ponto em que o artigo atinge o comprador. Um produto que não satisfaz tem o fio embotado, não corta. Para fazê-lo penetrar na clientela faz-se necessário um dispêndio inútil de esforços. Numa oficina, o fio é o operário munido de sua máquina; se o operário não fôr hábil, a máquina também não o será; se esta não prestar, nada valerá aquele. Todas as vezes que se emprega mais força do que o trabalho exige, há desperdício.

O fundo da minha ideia é, pois, que o desperdício da energia e a avidez do dinheiro impedem a boa produção. O desperdício é devido em grande parte a não se compreender o que se faz, ou à falta de cuidado no que se faz. E a avidez não passa de miopia. Tenho-me esforçado por produzir com o mínimo de desperdício, tanto de material como de mão de obra, e por vender com o mínimo de lucro, fazendo depender o lucro total da massa das vendas. Na fabricação o meu objetivo é distribuir salários máximos. Como essa combinação tende a abaixar o preço de custo, e como vendemos com lucro mínimo, é-nos possível oferecer os nossos produtos por um preço de acordo com a capacidade aquisitiva do público. Desse modo, todos quantos se relacionam com a nossa empresa, sejam como diretores, trabalhadores ou compradores, só têm que se felicitar da nossa sociedade. O organismo que criamos presta serviços, é esta a única razão que me leva a falar dele.

Os princípios da sua eficiência são os seguintes:

PRINCÍPIOS DA EFICIÊNCIA:

1.º) Não temer o futuro, nem idolatrar o passado. O homem que teme o futuro, que receia o insucesso, limita a sua atividade. O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência. Não há vergonha alguma num insucesso honesto; há vergonha em temer o insucesso.

Quanto ao passado, ele só nos serve para fornecer indicações para os progressos do futuro.

2.º) Despreocupar-se da competição. Quem faz melhor que um outro deve ser o único a fazer. É um crime atravessar os negócios do vizinho; é um crime porque é tirar vantagem em proveito próprio da situação conquistada pelo seu semelhante; e dominar pela força, em vez de dominar pela inteligência.

3.º) Sobrepor o interesse da produção ao interesse do produtor. Sem lucros, está claro, não se desenvolve uma empresa; não há mal no fato de ganhar dinheiro e uma empresa bem conduzida não pode deixar de dar lucros; mas os lucros só devem vir, e vêm necessariamente, como a recompensa de uma boa produção. O lucro não pode ser o ponto de partida, mas deve ser o resultado dos serviços prestados.

4.º) Não reduzir a indústria à arte de vender caro o que se fabrica barato. A indústria consiste em obter a matéria-prima por preços razoáveis, transformá-la com a menor despesa possível em artigos vendáveis e entregar estes artigos ao consumidor. O jogo, a especulação, a fraude só podem entravar a marcha das operações.

Donde me vieram estas ideias? Que resultados deram? De que aplicações gerais são possíveis? É o que iremos ver.

CAPÍTULO I

O INÍCIO DA EMPRESA

A 31 de maio de 1921 a Ford Motor Company apresentou o seu carro número 5.000.000. Conservo-o no meu museu, ao lado do pequeno carro a benzina no qual trinta anos antes comecei a trabalhar, e que andou de modo a contentar-me na primavera de 1893. Servi-me dele justamente quando as andorinhas voltavam a Dearborn, a 2 de abril. Há entre os dois carros diferenças profundas nos materiais e no modelo, mas seus caracteres essenciais permanecem idênticos. O carro antigo, ainda que dois cilindros, corria com uma velocidade de seus trinta quilômetros por hora, e com um recipiente que só continha três galões de benzina fazia cem quilômetros seguidos. Conserva-se hoje com a mesma eficiência dos primeiros dias.

Os métodos de fabricação e a escolha de materiais têm-se apurado, bem como o desenho do carro. O modelo T, possui quatro cilindros e partida automática. É um carro mais cômodo e mais simples do que o primitivo, mas conserva dele todos os caracteres. As modificações introduzidas têm sido as aconselhadas pelas nossas experiências no método da fabricação, e não mudanças nos princípios essenciais, fato que demonstra ser preferível aperfeiçoar uma boa ideia a andar à cata de outras. A energia de um homem mal consegue dedicar-se com eficácia a uma só ideia.

AS PRIMEIRAS IDEIAS

Foi a vida de fazenda que me levou à preocupação de melhorar os meios de transportes. Nasci em 30 de julho de 1863, em Dearborn, no Michigan, onde meu pai era fazendeiro, e a minha primeira ideia foi que o trabalho, para mínimos resultados, requeria um esforço excessivo. Ainda hoje é o que penso a respeito da lavoura. Fez-se uma lenda de que meus pais eram muito pobres e meus primeiros anos foram muito difíceis. Certamente que não

éramos ricos, mas também não éramos pobres.

Como fazendeiros michiganos pertencíamos à classe dos arranjados. Ainda existe a casa onde nasci, fazendo parte hoje das minhas propriedades, conjuntamente com a fazenda.

Na nossa, como em todas as fazendas da época, muito serviço rude era feito à mão. Bastante jovem ainda eu já sonhava em melhorar aquilo, e isso me levou a estudar mecânica, embora minha mãe afirmasse que eu nascera mecânico. Organizei uma oficina, onde as ferramentas eram simples pedaços de ferro. As crianças, daquele tempo não possuíam brinquedos de hoje; os nossos brinquedos eram feitos em casa. Os meus constituíam-se de ferramentas e ainda hoje é com elas que brinco! Cada fragmento de máquina velha me era um tesouro...

O acontecimento mais importante da minha infância foi o encontro de um locomóvel na estrada de Detroit, aos doze anos. Outro foi o presente que me fizeram de um relógio. Do locomóvel recordo-me tão bem como se o tivesse visto ontem, por ter sido o primeiro veículo não puxado por animais que jamais surgira aos meus olhos. Era munido de uma corrente sem fim que ligava o motor às rodas de trás, que suportavam a caldeira. O motor vinha em cima desta, e um homem de pé no traseiro da máquina, sobre uma plataforma, dava carvão à fornalha, regulava o vapor e dirigia. Era um locomóvel construído pela Nichols, Shepard & Company, de Battle Creek.

O monstrengo deteve-se para deixar passar a nossa charrete, e, antes que meu pai pudesse imaginar o que eu iria fazer, saltei e fui conversar com o condutor, bom homem que se mostrou satisfeito de explicar-me a máquina de que muito se orgulhava. Mostrou-me como a corrente da roda matriz podia ser trocada por uma correia, a fim de pôr em ação outras máquinas. Disse-me que a máquina fazia duzentas evoluções por minuto, e me fez ver que se podia desligar a corrente para deter o veículo sem interromper a marcha do motor. Este dispositivo, se bem que aperfeiçoado, aplica-se aos automóveis modernos; nas máquinas a vapor, de parada e partidas fáceis, não tem grande importância, mas nos carros a gasolina tem-na extraordinária.

Foi esta máquina que me levou a estudar os carros

automotores. Experimentei fazer imitações dela e ao cabo de alguns anos consegui fabricar uma que andava muito bem. Desde a época em que vi a máquina de Detroit, até hoje, o meu ideal tem sido construir um carro automóvel. Todas as vezes que eu voltava da cidade trazia sempre os bolsos cheios de rodas de relógios, porcas, parafusos e toda a espécie de ferragens. Em várias ocasiões trouxe relógios desarranjados, que tentava consertar. Aos treze anos consegui pela primeira vez recompor um relógio de modo que regulasse bem. Aos quinze fazia tudo em matéria de relojoaria, embora fossem rudimentares os meus instrumentos. Há muito que aprender simplesmente desmontando e remontando objetos. Não se aprende nos livros como um objeto é feito e um mecânico verdadeiro deve saber como são feitos todos os objetos. As máquinas são para um mecânico o que o livro é para um escritor. Delas recebem ideias e se tiver Inteligência saberá aplica-las.

Desde o começo nunca senti atração para a vida agrícola; a mecânica arrastava-me irresistivelmente. Meu pai não simpatizava com essa inclinação; preferia que eu fosse agricultor. Quando aos dezessete anos deixei a escola e entrei como aprendiz nas oficinas de Drydock, quase me deu por perdido.

APRENDIZAGEM

A minha aprendizagem, porém, fi-la sem dificuldades, pois me deram o diploma de mecânico muito antes de eu terminar os três anos de curso. Tinha gosto para os trabalhos de precisão, relojoaria, sobretudo, e comecei a trabalhar à noite em consertos numa joalheria. Creio bem ter possuído naquela época mais de trezentos relógios. Certo de poder construir um cronômetro regular por uns trinta centavos, pensei em fundar para isto uma empresa. Não o fiz, pensando que o relógio não é de uso universal e que muita gente não o compraria, mas não sei dizer como cheguei a esta surpreendente conclusão. Além disso o relógio só me interessava quando havia uma dificuldade a vencer. Já nesse tempo eu pensava em produzir objetos em grande quantidade.

Isto foi na época em que se procurava determinar a hora regulamentar das estradas de ferro. Até essa data, elas se guiavam

pelas horas solares e por muito tempo, tal hoje nos dias de escassez de luz, as horas das estradas de ferro diferiam das horas locais. Isto me preocupava, e consegui fazer um relógio que marcava simultaneamente as duas horas. Possuía dois mostradores e tornou-se um motivo de curiosidade para a nossa vizinhança.

Em 1879, quatro anos depois que vi o locomóvel da Nichols, tive ensejo de guiar um deles, e quando findou minha aprendizagem passei a trabalhar com um representante local da Westinghouse Company, como técnico de montagem e consertos dos locomóveis dessa empresa. Tais máquinas eram muitos parecidas com as da Nichols, com a diferença de que o motor ia na frente e a caldeira atrás, transmitindo-se a energia por meio de correia. Desenvolvi a velocidade de vinte quilômetros por hora, e eram empregadas ou como tratores de grandes cargas ou para acionar malhadeiras de trigo e outros maquinismos. Mas nessas máquinas me desagradavam o peso e o custo. Pesavam duas toneladas e só os fazendeiros de grandes posses as podiam adquirir.

AS PRIMEIRAS REALIZAÇÕES

Muito antes dessa época já eu nutria a ideia de construir um carro leve, a vapor, que substituísse os troles, mas me preocupava mais especialmente de um trator que pudesse acudir ao trabalho excessivamente pesado de arar. Recordo-me ainda, vagamente, que me ocorreu a ideia de aplicar os mesmos princípios aos dois carros. O carro sem cavalos era uma ideia que andava no ar desde que apareceu a máquina a vapor. Mas a ideia de um carro automóvel de passeio não me pareceu tão prática como a de um trator que executasse os trabalhos pesados da lavoura. Uma das consequências notáveis da introdução do automóvel no campo foi o alargamento que deu à vida do fazendeiro. O costume era só ir à cidade por motivo de um negócio urgente, e raramente faziam duas viagens por semanas; em tempo chuvoso, nem isso.

Com mecânico hábil e com uma oficina à disposição não era difícil construir um carro ou um trator. Por ocasião de meter-me nisso veio-me a ideia de fazer uma máquina de estrada. Estava convicto de que os animais, comparando o cuidado que dão e o

custo do trato, não rendem na devida proporção. Impunha-se o fabrico de uma máquina a vapor, bastante leve para acionar um carro comum ou puxar um arado. Julguei mais útil aperfeiçoar primeiramente o trator. Passar para os aços árduos trabalhos que pesavam sobre o músculo humano, tal foi e tem sido minha ideia constante. Mas as circunstâncias quiseram que me consagrasse primeiro à construção do automóvel de estrada, pois vi que os homens se interessavam muito mais por ele do que pelo trator de campo. Duvido que o uso dos tratores se generalizasse pelas fazendas se a vitória do auto de estrada não houvesse aberto os olhos dos agricultores. Mas não antecipemos. Confesso que supus que os lavradores se interessassem muito mais pelos tratores.

Construí um carro a vapor que funcionava bem. Possuía essa máquina uma caldeira de petróleo que dava muita força e se regulava com precisão. Caldeira perigosa, porém. Para obter-se a energia necessária, sem aumento demasiado do peso e volume do aparelho, era preciso trabalhar sob alta pressão. Ora, guiar um perigo assim não é nada sedutor. Para garanti-la contra acidentes era mister construí-la com um tal peso que me anulava a economia da alta pressão. Durante dois anos continuei em ensaios de diferentes tipos de caldeiras e por fim abandonei a ideia do acionamento a vapor. Sabia que na Inglaterra já se empregavam máquinas equivalentes a locomotivas, que arrastavam pelas estradas uma série de vagões, e que a ideia de um grande trator para as fazendas já não encontrava dificuldades. Mas nossas estradas não eram as inglesas e despedaçariam os tratores mais fortes. De resto, a construção de um grande trator, que poucos fazendeiros pudessem comprar, não me interessava.

Todavia, não abandonei a ideia de um carro sem cavalos. Meu trabalho com o representante de Westinghouse só me confirmava a ideia de que o vapor não servia para acionar carros leves. Por esse motivo fiquei um ano apenas nessa empresa. Não havia mais o que aprender quanto as máquinas a vapor e eu não queria perder tempo num caminho que não conduzia a nada. Poucos anos antes, ainda aprendiz, eu havia lido na revista inglesa, *World of Science*, um estudo sobre os motores silenciosos a gás, que começavam a aparecer na Inglaterra. Creio que se tratava do motor Otto. Acionado

por gás de iluminação, provido de um só cilindro, necessitava de um volante de muito peso, dada a intermitência dos jatos de energia.

Quanto ao rendimento por quilo de material empregado, não alcançava o rendimento da máquina a vapor, parecendo que o emprego do gás deveria ser abandonado por não apresentar possibilidades no caso dos automóveis. Achei-o interessante unicamente porque me interessavam todas as máquinas. Nas revistas inglesas e americanas continuei acompanhando o progresso desses motores e particularmente as indicações relativas à substituição do gás de iluminação por um outro, produzido pela evaporação da benzina. A ideia das máquinas a gás não era nova, mas pela primeira vez se fazia um sério esforço para colocá-las no mercado. Foram recebidas com curiosidade, antes que o entusiasmo, e não me lembro de pessoa alguma que esperasse a vitória da máquina de combustão interna. Todos os conhecedores sentenciavam que jamais poderia competir com a de vapor, não admitindo que ela fizesse uma carreira independente.

Tal é a mentalidade dos conhecedores. O que eles aprendem até o último ponto lhes dá a convicção de que uma coisa nova é irrealizável. Nenhuma objeção lhes esquece, e é esta a razão pela qual nunca me sirvo de um perito de fama. Se eu quisesse, por meios desleais, matar meus concorrentes, bastaria proporcionar-lhes, às minhas expensas, peritos de fama. Esses concorrentes receberiam tal quantidade de bons conselhos que não seriam capazes de realizar coisa alguma.

OS MOTORES DE EXPLOÇÃO

A máquina a gás interessou-me e por curiosidade acompanhei o seu progresso até mais ou menos 1886, ano em que abandonei definitivamente o vapor como força motriz do meu carro. Em 1885, nas oficinas da Eagle Iron Works, em Detroit, consertei um motor Otto. Ninguém ali conhecia nada a respeito de tais motores e embora eu nunca houvesse visto um sequer, iniciei o serviço e o levei a bom termo.

Deste modo tive ocasião de estudá-lo a fundo e em 1887 construí um semelhante, de quatro tempos, unicamente para

certificar-me de ter-lhe compreendido os princípios. Um motor de quatro tempos quer dizer um motor em que o pistão passa quatro vezes pelo cilindro. No primeiro movimento aspira o gás; no segundo o comprime; no terceiro produz a explosão, que é o jato de energia, e no quarto expõem-se os gases da combustão. A miniatura que construí trabalhava bem: tinha uma abertura de 25 mm. E um diâmetro de cilindro de 76 mm.; movia-se a gasolina, e embora não desenvolvesse muita força era proporcionalmente mais leve que as outras máquinas em uso. Dei-a mais tarde a um moço cujo nome perdi, e assim me iniciei no estudo dos motores de combustão interna.

O CASAMENTO

Achava-me então na fazenda, para onde havia voltado mais para continuar minhas experiências do que para trabalhar na lavoura. Mecânico perfeito que já era, possuía a esse tempo uma oficina excelentemente aparelhada, em substituição da infantil dos meus primeiros anos. Para que eu desistisse de ser mecânico meu pai ofereceu-me dez hectares de matas. Consenti temporariamente, porque a venda da madeira me daria oportunidade para casar. Montei a serraria, adquirei um motor para acioná-la e comecei a serrar as minhas madeiras, sendo que as partidas iniciais foram aproveitadas para a construção duma casa rústica nessas terras. Nessa casa inaugurei minha vida de casado. Tinha trinta e um pés em quadro e era térrea. Pequena mas cômoda. Anexei-lhe a minha oficina e quando não estava tirando madeira, estava a lidar com os motores, mas o meu conhecimento maior provinha das minhas experiências. O motor de explosão tem algo de misterioso e não funciona sempre como deve funcionar. Imagine-se o que não era naquela época!

Só em 1890 comecei a dedicar-me aos motores de dois cilindros. O cilindro único era absurdo para os carros de estrada, devido ao volante que exigia. Muitas experiências ocorreram entre a construção da máquina Otto e a tentativa de um novo motor de dois cilindros, estando já eu ciente do que queria.

Vi que um motor de duplo cilindro poderia convir para o carro

de estrada e tive a ideia de montá-lo numa bicicleta, conectado com a manivela, a roda traseira servindo de volante. A velocidade seria regulada por meio de uma válvula. Não prossegui neste projeto porque logo se tornou claro que o motor, o recipiente de gasolina e as demais peças seriam um peso excessivo para uma bicicleta. A vantagem do cilindro duplo consistia em que, enquanto se produzisse a explosão em um dos cilindros, o outro expeliria o gás, sendo assim possível diminuir o peso do volante. E atirei-me ao trabalho.

NA DETROIT EDISON COMPANY

Logo depois me ofereceram o lugar de engenheiro maquinista na Detroit Edison Company, com um ordenado mensal de 45 dólares. Aceitei, porque era mais do que minhas terras me davam e porque me havia decidido, de qualquer modo que fosse, a afastar-me da vida agrícola. Aluguei casa na avenida Bagley, em Detroit, e um telheiro que havia no quintal instalei a minha oficina. Durante alguns meses fiz parte das turmas da noite na seção de iluminação elétrica, de modo que dispunha de pouco tempo para as minhas experiências; passei depois para as turmas do dia e pude então consagrar algumas horas da noite e os sábados ao meu novo motor. Não posso dizer que o trabalho fosse pesado: não há trabalho pesado quando nos interessa e eu não duvido nunca da vitória. Ela vem sempre, quando se faz por merecer. Além do mais, tinha o conforto da minha esposa, que confiava ainda mais do que eu no sucesso futuro. Sempre foi este o seu caráter.

O PRIMEIRO CARRO

Tive que começar pela base, porque, ainda que numerosas pessoas andassem empenhadas na solução do problema dos automóveis, não podia conhecer o que haviam elas conseguido. As maiores dificuldades que encontrei foram a produção e a interrupção da faísca e o excesso inútil do peso. Na transmissão da energia, na direção e na construção em geral, podia servir-me das minhas

experiências com as máquinas a vapor. Em 1892 terminei a construção do meu primeiro automóvel, mas só na primavera seguinte funcionou ele a contento. Este primeiro automóvel tinha muita semelhança com uma charrete. Possuía dois cilindros de duas e meia polegadas de diâmetro e seis de amplitude, colocados em sentido paralelo sobre o eixo posterior. Construí-os de um tubo de escapamento de máquina a vapor. O motor desenvolvia cerca de 4 HP. A energia era levada do motor à árvore de transmissão por meio de uma correia e desta, por uma corrente, às rodas traseiras. No carro cabiam duas pessoas, presos os assentos em duas traves e toda a armação descansando em molas elíticas. Duas velocidades, uma de 16 e outra de 32 quilômetros por hora, que se substituíam por meio do deslocamento da correia, conseguido por meio da manivela de embreagem colocada em frente ao condutor. Movida para a frente, obtinha-se a velocidade máxima; para trás, a mínima; deixada em posição vertical, o motor funcionava livre. Para parar bastava desembrear e fazer funcionar o breque de pé. Não havia ainda a marcha à ré, e as velocidades diversas se estabeleciam aumentando ou diminuindo a entrada do gás.

O chassis, o assento e as molas, adquiri-os. As rodas eram de bicicletas, com pneumáticos de 70 cm de diâmetro. O volante, mandei fundi-lo segundo modelo que fiz, como fiz eu mesmo todas as peças delicadas.

Logo depois verifiquei a necessidade de uma engrenagem de compensação para que nas curvas a energia fosse igualmente distribuída às rodas de trás.

O carro completo pesava, mais ou menos 225 quilos. Sob o assento estava colocado um recipiente para três galões de gasolina, a qual era levada ao motor por meio de tubo e válvula. A ignição era obtida pela faísca elétrica. Não havia refrigeração; depois de uma hora de corrida o motor esquentava. Não tardei a aplicar em redor dos cilindros uma camisa d'água alimentada por um depósito colocado na parte posterior do carro.

Os característicos principais eu os tinha planejado anteriormente. É a maneira que sigo sempre: arquiteto um plano e desenvolvo todos os detalhes antes de iniciar a construção. Do contrário gastar-se-ia muito tempo em tentativas e o que sai é um

conjunto sem unidade nem harmonia. Muitos inventores naufragaram por falta de preparação antes da experimentação.

A inexistência de materiais adequados constituiu a maior dificuldade que encontrei na construção. Em seguida, a falta de maquinário hábil. Tive de modificar alguns detalhes dos desenhos, mas o maior embaraço foi não ter dinheiro nem tempo para conseguir o melhor material para cada peça. Entretanto, na primavera de 1893, o conjunto estava suficientemente harmônico para funcionar com relativa satisfação da minha parte, dando-me ensejo de provar a qualidade da construção e do material empregado de um modo positivo – correndo nas estradas.

CAPÍTULO II

O QUE APRENDI SOBRE NEGÓCIOS

Meu calhambeque de gasolina foi o primeiro e por muito tempo o único automóvel de Detroit. Era olhado qual uma peste, graças ao barulho que fazia e ao espanto que causava nos animais. Congestionava o trânsito, porque se me detinha em qualquer ponto formava-se logo uma aglomeração de basbaques. Se o deixava só, apareciam curiosos que vinham tentar pô-lo em movimento. Vi-me por fim obrigado a amarrá-lo com corrente aos lampeões, sempre que o deixava na rua. Vieram também incômodos com os agentes de polícia, embora ainda não houvesse leis que regulassem a velocidade dos veículos. Tive de tirar uma licença especial com o prefeito para a livre circulação de meu carro. Gozei, assim, por algum tempo, o privilégio de ser o primeiro e único chofer com carta da América. Durante os anos de 1895 e 1896 percorri nele uns 1.500 quilômetros, e depois o vendi a Carlos Ainsley, de Detroit, por duzentos dólares. Não o havia construído para isso, e sim para experiências, e já andava disposto a construir um segundo. Como Ainsley insistisse em comprá-lo, e o dinheiro não me fosse inútil, fácil foi chegarmos a um acordo.

Não era minha ideia construir automóveis em tão pequena escala. Eu sonhava com uma larga produção. Mas antes disto era

preciso possuir o objeto a explorar já devidamente estudado e comprovado. A pressa é inimiga da perfeição. Concluí o meu segundo carro em 1896; era muito parecido com o primeiro, um pouco mais leve; tinha ainda correias como meio de transmissão, do que só mais tarde vim a desistir. As correias prestavam bons serviços, fora do tempo de calor. Isto me fez substituí-las pela engrenagem.

Muita coisa aprendi com este carro. Outros industriais, todavia, tanto aqui como no estrangeiro, se haviam dedicado à construção de automóveis. Em 1895 tive notícias que um alemão Benz, estava exposto em Nova Iorque. Fui examiná-lo, mas não lhe vi nenhum aperfeiçoamento interessante. Também usava correias e era pesado. Eu visava a leveza e parece que os outros não pensavam nisso. Construí na minha oficina três carros, que durante anos circulavam em Detroit. Quanto ao primeiro, acabou voltando às minhas mãos; comprei-o por cem dólares a um sujeito a quem Ainsley o vendera.

CETICISMO DOS ENTENDIDOS

Durante todo esse tempo continuei no meu cargo na Companhia Elétrica e pouco a pouco cheguei a engenheiro chefe, com ordenado mensal de 125 dólares. As minhas experiências, porém, despertaram no presidente da empresa tantas simpatias quantas em meu pai as minhas infantis manias de mecânicas. Ele não era inimigo da experimentação, mas não acreditava no motor a gás. Ouço-o ainda dizer:

- A eletricidade, sim, esta é a força do futuro; o gás não.

Seu ceticismo (sejamos suaves) tinha escusas. Estávamos em pleno desenvolvimento da eletricidade, e quanto ao motor a gás ninguém tinha a menor ideia do seu futuro. Como acontece com toda a ideia nova, esperava-se da eletricidade muito mais do que até hoje pôde ela dar. A mim me pareceu inútil procurar na eletricidade o que eu tinha em mente. Um carro de estrada não pode ser acionado por meio de trole. Nenhum acumulador de pouco peso se anunciava. Um carro elétrico forçosamente teria um raio de

ação limitado e necessitaria de um motor volumoso e por demais pesado. Não quer isto dizer que eu tivesse em pouca conta a eletricidade. Quero dizer apenas que tem ela um campo de ação diverso do campo de ação do gás. Uma força não pode substituir a outra, o que é uma felicidade.

Conservo em meu poder o dínamo de que me encarreguei na Detroit Edison Company. Quando começamos a nossa usina do Canadá comprei-o a uma casa que o adquirira dessa companhia, e depois de restaurado por muitos anos me prestou ele excelentes serviços na usina canadense. Quando reconstruí essa usina mandei o velho dínamo para o meu museu de Dearborn, onde guardo outras relíquias mecânicas.

A Detroit Edison Company ofereceu-me a direção geral com a condição de renunciar às minhas experiências com o motor a gás e dedicar-me a algo verdadeiramente útil. Tive que escolher entre o emprego e o meu automóvel. Decidi-me por este, e renunciei ao emprego sem hesitação porque estava certo do êxito. Deixei a companhia a 15 de agosto de 1899 para empreender a construção do meu carro.

Podia parecer isso uma temeridade, visto não dispor de dinheiro. Tudo o que me sobrava das despesas caseiras fora consumido nas experiências. Mas minha esposa conveio comigo que não podíamos abandonar a ideia ainda que se tratasse de tudo ganhar ou tudo perder. Não havia procura de automóveis, como não há procura de um artigo novo. Eram eles recebidos pelo público do mesmo modo que hoje os aeroplanos. Eram julgados como pura fantasia e muitos “conhecedores” provavam com exuberância que tais veículos jamais passariam de meros brinquedos. Os industriais não pensavam em explorá-los comercialmente. Não compreendendo por que todo novo meio de transporte encontra uma tal desconfiança! Ainda hoje há muita gente que ao falar do automóvel sorri e o tem como luxo, a custo admitindo alguma utilidade nos caminhões. No começo bem poucos enxergavam as suas possibilidades; os mais otimistas auguravam-lhe uma carreira semelhante à da bicicleta.

AS PROVAS DE VELOCIDADE

Quando ficou provado que os automóveis realmente caminhavam, e diversos fabricantes começaram a lança-los, surgiu a preocupação de saber qual deles era mais rápido. A nova indústria devia naturalmente passar pelo estágio da curiosidade pública, que é a competição desportiva. Eu nunca pensei bem de corridas, mas o povo se recusava a considerar o automóvel outra coisa além de um brinquedo veloz, e também fomos obrigados a correr. Esta tendência só trouxe prejuízos à indústria, porque os fabricantes passaram a dedicar-se mais a velocidade do que à qualidade dos carros, e tal preocupação deu à indústria automobilística um caráter perigoso.

Depois que deixei Detroit Edison um grupo formou a Detroit Automobile Company para fabricar o meu carro, ficando eu como engenheiro chefe, com uma pequena parte das ações. Durante três anos construímos carros mais ou menos conformes ao meu modelo. Vendíamos pouco e não pude arrastar meus associados a uma produção popular. A preocupação era produzir sob encomenda e vender cada carro pelo maior preço possível. Pensamento único: ganhar dinheiro. Restrito à minha situação de engenheiro chefe, convenci-me de que a nova companhia não era o meio apropriado para realizar as minhas ideias. Era uma empresa feita para ganhar dinheiro, mas que de fato não ganhava bastante. Em março de 1902, rescisei o meu lugar e resolvi nunca mais me submeter às ordens de ninguém. A Detroit Automobile Company transformou-se na Cadillac Company, depois que os Lelands entraram a fazer parte da empresa.

PRIMEIROS PASSOS

Aluguei uma oficina, um telheiro de um só andar em Park Place, 81, decidido a continuar as minhas experiências e a descobrir a verdadeira significação da palavra negócio. Tinha a certeza de que deveria ser coisa diferente do que vira na minha primeira empresa. O ano que precedeu à fundação da Mord Motor Company foi, por assim dizer, um período de investigações. Na minha pequena oficina

trabalhava no aperfeiçoamento de um motor de quatro cilindros, enquanto fora procurando averiguar a verdadeira significação dos negócios e se eles consistiam unicamente em ganhar dinheiro. Do meu primeiro automóvel até a fundação da Ford Motor Company construí ao todo uns vinte e cinco carros, dos quais dezenove ou vinte na Detroit Automobile Company. O automóvel havia vencido a sua fase inicial, em que bastava mover-se, e passava para a segunda, na qual deveria correr. Alexandre Winton, de Cleveland, o criador do automóvel Winton, era nessa época o campeão da pista em nosso país. Disposto a desafiá-lo, construí um motor de dois cilindros de um tipo mais forte que os precedentes, montei-o num chassis nu e, depois de me assegurar da sua velocidade, lancei a Winton o meu desafio. O lugar escolhido para a disputa foi a pista de Grosse Point, em Detroit. Venci-o, e essa minha primeira corrida teve o melhor efeito prático de propaganda.

Para o público não tinha valor o carro que não batesse os outros em velocidade, e foi ensaiando construir o automóvel mais veloz do mundo que comecei a estudar um motor de quatro cilindros, que descreverei mais tarde.

A particularidade para mim mais surpreendente dos negócios era dar-se uma grande importância à parte financeira e quase nenhuma à qualidade do produto. Parecia-me isso uma inversão da ordem natural, que quer o dinheiro como efeito do trabalho, vindo depois e não antes dele.

Outra particularidade que me impressionava era o desprezo em melhorar os métodos da produção, enquanto os produtos se fossem vendendo e dando dinheiro. Em resumo: um objeto não se fabricava com o fim de fazê-lo útil ao público, mas somente para servir como meio seguro de obter dinheiro, ficasse ou não satisfeito o comprador. Os produtores contentavam-se com poder colocar o seu artigo. Um cliente mal satisfeito não era considerado como um homem de cuja confiança se abusara, mas um impertinente ou uma possível fonte de novos lucros pelos consertos que seria obrigado a fazer na própria fábrica. Não se mostrava interesse pela sorte dos carros depois de vendidos, nem pelo consumo de gasolina, nem pelos serviços que prestavam. Se o carro se avariava numa estrada,

ou tinha de substituir alguma peça, tanto pior para o dono. Vender peças valia por ótimo negócio, e o possuidor de um auto estava implicitamente obrigado a pagar por elas muito bom dinheiro.

A indústria dos automóveis não repousava no que chamaríamos uma base honesta, nem a fabricação repousava numa base científica. Não era entretanto o seu caso diferente do das outras indústrias.

Estávamos numa época fértil em lançamentos de numerosas sociedades comerciais. Os banqueiros, até então limitados às estradas de ferro, começavam a penetrar na indústria. Minha ideia era a que sempre foi – bem fabricar. E ainda – que um negócio deve começar modestamente e pouco a pouco ir-se aumentando com os próprios lucros. A ausência de lucros prova que o industrial está perdendo o seu tempo ou não conhece o negócio. Sempre pensei assim, e até agora não experimentei a necessidade de mudar de ideia; mas o que de pronto me saltou aos olhos foi que esta fórmula, tão simples, de primeiro benfazer o trabalho para depois receber a sua justa recompensa, é em nossa época considerada muito morosa.

DESVIRTUAÇÃO DOS NEGÓCIOS

O sistema em voga era começar com o maior capital possível e colocar o máximo de ações. O capital líquido que sobrava, depois de pagas as despesas da emissão, as comissões e o resto, era a contragosto invertido no negócio. O bom negócio não era o que realizava o bom trabalho, mas o que punha em circulação uma nuvem de ações com fortes ágios. Toda a importância dele se cifrava nas ações, e nunca no trabalho. Ora, não consigo compreender como uma empresa possa colocar artigos no mercado, a preços razoáveis, se os grava assim de início de taxas elevadíssimas.

Nunca também compreendi como o capital original de uma empresa possa ficar a cargo do negócio. Os chamados financistas dizem que o dinheiro vale 5%, 6%, ou 7%, e que se alguém empregar numa empresa a quantia de 100.00 dólares terá direito aos juros desse capital, porque, se em vez de ali colocá-lo, o tivesse

posto numa caixa de capitalização, ou aplicado em certos títulos, teria uma renda certa e fixa. Por conseguinte, dizem os financistas, deve-se levar à conta de despesas um certo juro sobre o capital empatado.

Esta ideia é a causa comum dos fracassos comerciais e da má qualidade da produção. O dinheiro não tem um valor determinado. Em si não vale nada, porque nada poderá produzir por si mesmo. A sua utilidade está no poder de comprar instrumentos de trabalho ou produtos elaborados graças a esses instrumentos. O valor do dinheiro é igual ao valor dos produtos que ele fabrica ou adquire. Nada mais. Se alguém crê que uma certa soma lhe deve produzir 5 ou 6 % de juros, vá colocá-la em valores que lhe produzam esse juro; mas empregar capital numa empresa não é tomar hipoteca do negócio, ou não deveria sê-lo. Numa empresa o dinheiro muda de carácter, e torna-se, ou deve tornar-se, um instrumento de produção; vale, portanto, o valor do que produz e não uma taxa que nada tem que ver com o negócio em questão. Um lucro qualquer só pode aparecer depois de produzido, nunca antes.

Os homens de negócios daquela época achavam que era possível levar avante qualquer empresa com a condição de enchê-la de dinheiro, ou “financiá-la”. Se a empresa não ia do primeiro arranco, é que necessitava de ser “refinanciada”.

CAPITAL NOVO PARA SALVAR O VELHO

Este jogo consiste em lançar dinheiro bom no encalço do dinheiro fugido.

Na maior parte dos casos a necessidade de novos capitais resulta da má direção dada aos negócios e esses novos capitais só conseguem fornecer a administradores incapazes elementos que lhes permitam prolongar por mais tempo a sua má administração. É um sursis a condenação que os espera, e, como invento financeiro, um truque de especuladores. O dinheiro não produz nada, se entra a serviço duma empresa que não trabalha bem. Empresa que trabalha bem não precisa de dinheiro. De modo que o dinheiro empregado no refinanciamento é dinheiro posto fora.

Eu tomei a firma resolução de nunca entrar em sociedade onde

o dinheiro tivesse primazia sobre o trabalho, ou onde preponderassem banqueiros e financistas. Resolvi, mais, caso não encontrasse recursos para um negócio suscetível de ser conduzido com esta mira do bem geral, renunciar de vez aos negócios. Isso porque minhas próprias tentativas, juntas ao que ia observando em redor, bastavam para convencer-me de que os negócios, encarados apenas como meio de ganhar dinheiro, não apresentavam grande interesse, nem constituíam uma ocupação digna de um homem desejoso de realizar alguma coisa. Demais, espero ainda que me demonstrem que é esse o bom meio de ganhar dinheiro, e continuo firme na minha ideia de que a única base dum negócio sério é a boa qualidade do produto.

O CLIENTE

O compromisso que o fabricante contrai com o cliente não termina com o ato da compra; esse ato apenas inicia as suas mútuas relações. No caso da venda de um automóvel esse ato serve de apresentação. Se o carro não presta, seria melhor que jamais se tivesse realizado aquela venda, porque a pior propaganda é um cliente insatisfeito. No período inicial da indústria a tendência comum era considerar a venda como tudo, sem a menor preocupação do que viesse depois. Processo dos vendedores a comissão, cujo alcance de vistas é muito curto. Não se pode esperar de um vendedor a comissão, pago sobre o montante das suas vendas, que se desvele pelos clientes dos quais nada mais tem que esperar. Foi precisamente sobre isto que baseamos o mais sólido argumento do reclame dos nossos carros.

Ainda que a qualidade e o preço desses carros por si bastassem para abrir um grande mercado, fomos além. O comprador de um carro tinha, a meu ver, o direito de usá-lo sem interrupção, e se um desarranjo sobrevivesse era do nosso dever contribuir para que o carro reentrasse em uso o mais depressa possível. Este princípio foi um dos elementos de grande êxito do meu negócio. A maior parte das casas que fabricava autos caríssimos naquela época eram mal providas de oficinas de reparo.

Quando ocorria qualquer desarranjo era mister recorrer-se a um mecânico local, ainda que a responsabilidade coubesse ao fabricante. Quando o mecânico local acontecia ser um homem providente, munido de estoque regular de peças substituíveis (e em muitos carros as peças não se podiam substituir) era uma felicidade. Mas se o mecânico era imprevidente, sem iniciativa e conhecimentos precisos do automóvel, ou esperto demais, então o desarranjo mais insignificante acarretava semanas de imobilização e uma conta salgadíssima, que o cliente devia pagar antes de retirar o carro.

Os mecânicos foram por certo tempo a mais séria ameaça desta indústria. Até ali por 1910 e 1911, o dono de um carro passava por um homem rico que devia ser espoliado. Desde o primeiro momento enfrentamos com firmeza a tal situação. Não queríamos que o nosso êxito comercial se entorpecesse graças à estúpidez de alguns indivíduos.

FINANÇA E INDÚSTRIA

Estamos, porém, antecipando a nossa história. Neste capítulo quero apenas frisar que o predomínio da finança é que mata a produção útil, porque a finança só vê o lucro imediato. Quando o único interesse é ganhar uma certa soma, a menos que uma tacada da sorte não intervenha permitindo que um excesso de capital possa consagra-se a uma produção de boa qualidade, os negócios de amanhã tem que ser sacrificados ao dólar de hoje.

Notei também, entre muitos homens de negócios, a tendência de se queixarem da sorte. Trabalham apenas com o fim de poder, em certo dia, retirarem-se dos negócios para irem viver das rendas, fugindo à luta. A vida lhes é uma batalha contra a nossa inclinação natural à inércia. Se a vitória consiste em desenvolver-nos é preciso despertarmos todas as manhãs e nos conservarmos acordados todo o dia. Vi muitos negócios se reduzirem a simples sombras de si mesmos unicamente pela insistência em continuarem a administrá-los à antiga. No seu tempo tais métodos poderiam ter sido bons, mas bons porque adaptados às necessidades do momento e não

porque viessem de trás. A vida, como a entendo, não é uma apresentação e sim uma viagem. Até quem se julga mais definitivamente fixo, não está fixo, está escorregando para trás. Tudo deflui: é uma lei. A vida é um rio. Podemos resistir sempre na mesma casa. A casa permanece a mesma; o indivíduo muda dia a dia.

Desta ilusão de fazer da existência uma luta, que pode ser perdida em qualquer ocasião por um movimento falso, é que se origina o apego dos homens à regularidade e os faz cair na letargia da rotina. É raro que o remendão adote um processo novo de pôr solas nos sapatos, e raro o artesão que acolha bem as novidades introduzidas no seu ofício. O hábito comunica uma certa inércia e qualquer perturbação que o atinja produz um mal-estar.

TAYLORISMO

Todos se recordam que quando se procedeu ao exame do trabalho fabril para ensinar aos operários a maneira de economizar energia e trabalho corporal, foram eles próprios os maiores adversários disso. Tinham, talvez, suspeitado que tudo não passasse de uma trama para explorá-los ainda mais; porém o que sobremodo os incomodou foi a obrigação de saírem dos antigos hábitos da rotina.

Há comerciantes que abrem falência só porque não querem despegar-se de antiquados sistemas, nem aceitar uma reforma qualquer. São criaturas que não compreendem que o dia de ontem já é passado. Acordaram pela manhã com as mesmas ideias do ano anterior. Todo homem que crê haver encontrado o seu verdadeiro método de trabalho deve preceder a um rigoroso exame de consciência para ver se alguma parte do cérebro não lhe permanece ossificada. Pensar que já está “fixado” é um perigo para o homem: o primeiro solavanco do progresso o lançará por terra.

Além disso há, comumente, o medo de passar por idiota. Muita gente tem receio dessa pecha, e eu convenho que a opinião pública é uma poderosa polícia, muitas vezes salutar. Acho até que a maioria dos homens necessita desta vigilância. Ela pode tornar um homem melhor do que o seria em outras circunstâncias, se não no

sentido moral ao menos no social. Entretanto não é má coisa ser louco por amor de uma causa justa. Acontece que tais loucos vivem suficientemente para provar que não são, e, caso morram prematuramente, a obra que iniciaram dará testemunho disso.

A influência do dinheiro, a exigência do “capital invertido”, a negligência ou a sabotagem do trabalho, e, por consequência, um mau produto resultante, são coisas que vejo de todos os lados. É o que vejo no fundo de todos os desastres. É também a causa de baixos salários, porque uma empresa mal conduzida não pode pagar bem, e um negócio que não consagra todos os seus esforços à produção, não é bem conduzido. A maioria dos homens quer trabalhar livremente, e sob tal regime não se pode trabalhar com liberdade. Durante a minha primeira tentativa não me senti independente e não, pude dar expansão às minhas concepções. Todos os planos só tinham um fim: o lucro; a produção vinha em último lugar. Insistia-se em dar importância somente ao dinheiro; ao trabalho, nenhuma. A ninguém parecia absurdo antepor assim o dinheiro ao trabalho, ainda que todos conviessem que o ganho é o fruto do trabalho.

O CAMINHO MAIS CURTO

Todos procuravam alcançar o dinheiro pelo caminho mais curto, mas ninguém queira tomar a estrada do trabalho.

Consideremos a concorrência. Sempre ouvi dizer que a concorrência é um perigo, contra o qual o homem de negócios hábil se apercebe conseguindo por meios artificiais um monopólio. Para a maioria dos homens de negócios o número de compradores sempre pareceu limitado, de modo que é preciso conquistá-los antes dos competidores. Muitos se hão de recordar que há anos se formou um consórcio de fabricantes de autos nos termos da *Selden-Patent*, que visava tornar legal a determinação do preço e da quantidade de produção. Tinham a mesma ridícula ideia das associações operárias, de que se obtêm mais lucro diminuindo a produção do que aumentando-a. É uma ideia já muito antiquada. Eu não via então, e não vejo ainda hoje, que o trabalho possa faltar a quem trabalha honestamente. O tempo empregado em combater a

concorrência é tempo perdido, e seria muito mais bem empregado em trabalhar. Há sempre compradores em bom número para qualquer produto, quando se lhes vende por preço justo o que eles desejam adquirir. Isto se aplica tanto aos serviços pessoais como aos produtos da indústria.

Durante essa época de reflexão não vivi ocioso. Andava construindo um novo motor de quatro cilindros e dois grandes automóveis de corrida. O tempo não me era escasso porque eu trabalhava sem parar. Não creio que seja possível a um bom trabalhador interromper o seu trabalho. É preciso pensar nele de dia, e de noite fazê-lo girar nos seus sonhos. Certamente que é mais cômodo só trabalhar durante as horas da oficina, tomar a tarefa pela manhã, larga-la à tarde e só pensar de novo nela no dia seguinte. Isso poderá fazer de nós um bom subalterno, mas nunca um diretor ou homem de indústria. O operário que desempenha um trabalho manual tem necessidade de limitar as suas horas de tarefa, porque do contrário se gastará. Se ele pretende viver sempre do trabalho manual, pode, ao ouvir o apito da oficina, não pensar mais no trabalho que executa; mas se tenciona progredir e conseguir alguma coisa, o apito será um sinal para que comece a repassar no espírito o trabalho feito a fim de descobrir meios de aperfeiçoá-lo.

O homem de maior capacidade de trabalho e de mais reflexão, é o que vence.

Não ouse decidir se um homem que trabalha sempre, que nunca se afasta do serviço, que absolutamente está decidido a progredir e realmente progride, seja mais feliz do que outro que funciona de cérebro e mãos só nas horas de expediente. A ninguém compete decidir tal questão. Mas um carro de 10 HP não puxa a mesma carga que puxa um de 20. O homem que paralisa seu trabalho mental ao terminar o expediente, limita a sua força motriz. Se lhe basta puxar só a carga consignada, muito bem, é o seu negócio; mas que não se queixe depois. Repouso e atividade produzem resultados diferentes. Mas é impossível gozar ao mesmo tempo dos resultados do ócio e a atividade.

CONCLUSÕES

As minhas conclusões mais importantes destes anos, com respeito aos negócios, foram as seguintes:

1º) A finança foi colocada acima do trabalho, o que naturalmente tende a matar o trabalho e a destruir os fundamentos da produção.

2º) Pensar primeiramente no dinheiro, ao invés de pensar no trabalho, acarreta o receio do insucesso, receio que de todas as formas impede a marcha dos negócios. A indústria intimida-se diante da concorrência, diante da mudança dos métodos ou diante de qualquer modificação da sua situação.

3º) O caminho é livre para os que pensam primeiro no “rendimento” e realizam o seu trabalho da maneira possível.

CAPÍTULO III

O INÍCIO DO VERDADEIRO NEGÓCIO

No pequeno telheiro da Park Place, tive oportunidade de elaborar o projeto e em parte o método de fabricação de um novo carro. Ainda que fosse possível criar a empresa correspondente aos meus desejos, inspirada no interesse da boa fabricação e no desejo de bem servir o público, não tardei a compreender que jamais construiria um auto perfeito, a um preço razoável, se seguisse os métodos usuais da fabricação.

É claro que, fazendo-se a mesma coisa pela segunda vez sai ela sempre melhor. Ignoro como esta verdade não penetrava na indústria da época, a não ser que os fabricantes tivessem muita pressa em pôr à venda um artigo, não lhes sobrando tempo para uma preparação séria. Trabalhar por encomenda, ao invés de fazer larga escala, é tradição da era do trabalho manual. Se consultarmos uma centena de pessoas sobre o modo por que desejam que se fabrique um artigo, oitenta não saberão responder e deixarão isso

ao alvitre do fabricante. Quinze dirão alguma coisa e somente cinco saberão dizer ao certo como querem e porque o querem. Esses noventa e cinco por cento que não tem preferências e o confessam, englobados aos que igualmente não a têm mas não o confessam, formam o mercado real de um artigo. Os cinco que manifestam desejos especiais ou podem pagá-lo ou não. Se podem, obtêm o artigo especial. Mas constituem uma clientela muito reduzida. Entre os noventa e cinco por cento, dez ou quinze se preocuparão com a qualidade do artigo. Outros apenas se interessarão pelo preço, sem olhar a qualidade.

Esta classe, porém vai rareando dia a dia. Os compradores aprendem a comprar. Quase todos já olham para a qualidade e querem em troca do seu dólar a melhor qualidade possível. Portanto se soubermos encontrar o artigo que satisfaça a este grupo pela qualidade e pelo preço, a procura chegará a ser tão grande que se poderá dizer universal.

PADRONIZAÇÃO

Isto não é padronizar. O uso da palavra costuma trazer confusões, sugerindo uma certa rigidez de tipo e método e a restrição do fabricante em produzir unicamente o artigo de venda mais fácil e rendosa. O público não é levado em linha de conta, nem quanto ao plano do objeto fabricado, nem quanto ao preço. O fim da padronização é apenas o aumento dos lucros. Com as inevitáveis economias consequentes ao fabrico de um só artigo os lucros avultam cada vez mais. A produção cresce e, um dia, quando menos se esperar, o mercado estará cheio de refugos, que só seriam vendidos se os fabricantes se contentassem com um preço baixo. Há sempre uma clientela para um certo artigo, mas nem sempre ela responde a uma redução de preço. Quando um artigo que se vendia caro é oferecido a preço mais baixo, devido à pouca procura, o efeito é às vezes decepcionante.

O povo desconfia. Imagina que a redução é ilusória e fica à espera de nova baixa. Temos visto muito deste jogo ultimamente. Se, ao contrário, as economias da fabricação se refletem no preço, e se é visível ser essa a política industrial do fabricante, os

compradores adquirirão confiança e corresponderão às suas ofertas, certos de receberem um valor real em troca do seu dinheiro. Assim, a padronização me parece um mau negócio, se não vem unida a uma progressiva redução de preços. É necessário reduzir o preço eis o ponto capital – precisamente porque se diminuíram os gastos da produção e não porque a diminuição da procura pareça indicar o descontentamento do público. O público sempre se admirará de como pode ser bem servido por pouco dinheiro. A estatística das nossas vendas justifica estes princípios.

A padronização, como a entendo, não é escolher o produto mais vendável e limitar-se à sua única produção. É dedicar dias e noites, às vezes anos, primeiro ao estudo de um artigo que corresponda do modo mais perfeito aos desejos e necessidades do público, e depois à melhor maneira de fabricá-lo. Deste modo, quando a base da produção se muda do fito de lucro para o de “serviço”, o negócio estará consagrado e o lucro será imenso.

Isto é evidente. É a base de todo o negócio que queira satisfazer os noventa e cinco por cento da coletividade. É também o meio da coletividade prover as suas necessidades. Não posso compreender como todos os negócios não se fundam nestas bases. Bastaria que se pusesse de lado o antigo hábito de perseguir o dólar mais próximo, como se fora ele o único do mundo. Já conseguimos até certo ponto sobrepor-nos a esse hábito. Em nosso país todos os grandes armazéns de retalho repousam na base do preço fixo. Resta ainda repudiar a ideia de fazer depender o preço das possibilidades do mercado ao invés de o fixar, de acordo com o custo da produção. Quando o plano de um artigo foi suficientemente estudado, só de longe em longe é que nele se introduzirão modificações, ao passo que as alterações serão frequentes e espontâneas nos processos de fabricar. É o que me ensinou a experiência. Adiante falarei da espontaneidade com que surgem estas alterações. Quero frisar apenas o fato de que é impossível dedicarmo-nos vitoriosamente a um produto sem havê-lo de antemão submetido a um rigoroso estudo preliminar. E isto não é tarefa de um dia.

No período da minha aprendizagem essas ideias foram se solidificando em minha mente. A maior parte dos meus ensaios

miravam a produção de um auto de corrida. Supunha-se que um auto de boa qualidade deveria necessariamente desenvolver uma grande velocidade. Nunca me apaixonei por esta ideia, mas os fabricantes, baseando-se no exemplo da bicicleta, tinham como certo que o modo mais eficaz de impor um auto ao público era fazê-lo triunfar numa pista de corridas.

CARROS DE CORRIDA

Tive de conformar-me com a maioria e correr. Em 1903 construí dois carros em colaboração com Thomaz Cooper, tendo em mira a velocidade. Um teve o nome de “999” e ao outro batizei com o apelido impressionante de “Flecha”. Já que a fama dependia da velocidade, quis fazer dois carros que pudessem tornar-se conhecidos onde quer que se corresse. E eles cumpriram a sua missão. Fi-lo de quatro grandes cilindros e força de 80 HP, coisa inaudita na época. Faziam um barulho de matar gente, e tinham um só assento: uma vítima humana para cada carro me pareceu o bastante. Eu e Cooper experimentamo-los, imprimindo-lhes toda a velocidade.

Confesso-me incapaz de traduzir a impressão recebida. Transpor as cataratas do Niagara fora brincadeira em comparação daquela desabalada corrida. Nenhum de nós teve coragem de disputar a prova com o “999”, que foi o primeiro a ficar pronto. Cooper indicou-me um indivíduo que fazia da velocidade ganha-pão e desconhecia o medo. Telegrafamos para Salt Lake City e dias depois apresentou-se-nos um ciclista profissional, de nome Barney Oldfield. Jamais correra em automóvel, mas ansiava por fazê-lo.

Sua aprendizagem foi de uma semana apenas. Esse homem desconhecia a sensação do medo. O que ele teve que aprender foi sustentar nas mãos o monstro. Guiar os modernos automóveis de corridas é um brinquedo em comparação com aquilo. Não se inventara ainda o volante de direção; os carros possuíam apenas uma barra de ferro para tal fim. Naquele modelo de corrida coloquei uma com dois punhos, que exigia a força de um atleta para manter o carro em linha.

A corrida ia realizar-se a cinco quilômetros da nossa casa na

pista de Great Point. Reservamos uma surpresa ao público conservando em segredo o nosso carro. Também não nos incomodamos com as previsões.

Devo notar que as pistas daquele tempo não tinham a construção científica das de hoje. Ninguém sabia avaliar a velocidade que um auto podia desenvolver, mas não havia quem conhecesse melhor que Oldfield o perigo de uma curva. No momento em que subia ao carro disse-me ele alegremente:

- Pode ser que este carro me mate, mas não de dizer que voei como um demônio!

Foi realmente uma corrida infernal. Aquele homem nem por brincado olhou de lado. Nem nas curvas diminuía a velocidade. Largou mão do carro para que corresse com toda a sua fúria. Quando chegou estava com mais de três quilômetros de avanço sobre os competidores!

O NASCIMENTO DA MAIOR EMPRESA DO MUNDO

Naquele dia o “999” provou ao mundo que eu era capaz de construir um carro velocíssimo. Uma semana depois fundava-se a Ford Motor Company, da qual me fiz vice-presidente, desenhista, engenheiro chefe, inspetor e diretor-geral. O capital da empresa foi de 100.000 dólares, dos quais recebi 25 ½%. A soma encaixada foi de 28.000 dólares, único dinheiro que a empresa recebeu como capital. Apesar da minha experiência anterior, pareceu-me possível dirigir uma empresa onde não tinha a maioria das ações. Breve concluí que era isso absurdo, e em 1906 empreguei na compra de novas ações todo o lucro que a empresa me proporcionara, de modo a ficar com 51, e pouco depois 58 ½%.

As novas construções e todo o desenvolvimento do negócio foram sempre custeados com os lucros. Em 1919 meu filho Edsel adquiriu os restantes 41 ½%, que estavam fora das minhas mãos, visto não se conformarem vários acionistas com o meu sistema. A aquisição, feita na base de 12.500 dólares por ação de 100 dólares,

importou em cerca de 75 milhões.

A sociedade inicial e as suas instalações eram modestas. Alugamos a carpintaria Strelow's, na avenida Mack. Traçando meus planos de construção eu assentara os métodos de fabrico, mas como não possuíamos capital suficiente para adquirir maquinismos, os carros eram construídos, sob meus desenhos, em várias fábricas, a nossa parte na montagem limitando-se a colocar as rodas, os pneumáticos e a caixa. Se as várias peças fossem executadas da maneira indicada, este método de fabricação seria o mais econômico. A fabricação mais econômica no futuro será aquela na qual um artigo completo não será fabricado na mesma oficina, a não ser que seja um artigo muito simples. O método moderno, ou do futuro, consistirá em fazer as peças onde possam ser melhor fabricadas, efetuando-se a montagem no ponto das vendas. É o método que adotamos hoje e que procuramos aperfeiçoar. Seria indiferente que uma empresa ou um indivíduo possuísse todas as fábricas das peças de um produto ou que fossem elas feitas em fábricas alheias, se adotassem estas os mesmos métodos de trabalho.

Se eu posso comprar uma peça tão boa e barata como a sei fabricar não procuro fabricá-la – a não ser por necessidade. E de fato seria melhor ter assim fornecedores largamente espalhados.

GUERRA AO PESO

A diminuição do peso era um dos meus objetivos. O peso mata os veículos de autopropulsão, e reinam a respeito muitas ideias absurdas. É estranho como as tolices acabam por entrar na linguagem corrente. Para acentuar o valor mental dum homem diz-se: é um homem de peso. Que significa isto? Ninguém considera, creio, o tamanho e o peso excessivos como uma vantagem para o corpo. Por que então seria para a inteligência? Não sei em virtude de que erro se veio a confundir força com peso.

É inegável que os métodos grosseiros do passado têm grande culpa nisso. O velho carro de bois pesava uma tonelada, e este peso excessivo fazia a sua fraqueza. Para transportar de Nova Iorque a Chicago, algumas centenas de quilos de gente, as

companhias ferroviárias constroem trens que pesam centenas de toneladas. O resultado é uma perda absoluta de energia, uma dissipação extravagante de força motriz, equivalente a muito milhões de dólares. Desde o instante em que uma força se converte em peso, começa a operar a lei do rendimento decrescente. O peso é coisa desejável num rolo compressor cuja função é pesar. Mas a força nada tem que ver com o peso, e se o homem é de peso isso equivale dizer que é estúpido. Os homens que fazem alguma coisa no mundo são os de mentalidade alerta, leve, robusta. As mais belas coisas da natureza são justamente as em que o peso foi eliminado. Tanto no homem, como nas coisas a força não implica o peso. Sempre que me aconselham um aumento de peso ou um acréscimo de peças, ponho-me a estudar o meio de reduzir ainda mais o peso e as peças. O carro que projetei era o mais leve de todos e se estivesse ao meu alcance seria ainda mais leve. Tempos depois consegui materiais que permitiram novamente diminuir o peso.

O MODELO A

No primeiro ano construímos o modelo A, que vendíamos por 850 dólares, sem a carroceria, que, por sua vez, custava 100 dólares. Motor de dois cilindros, força de oito cavalos, cadeia de propulsão, 72 polegadas de distância entre os eixos – medida excessiva para aquele tempo, - e recipiente de gasolina para vinte litros. A venda chegou a 1.708 automóveis, o que quer dizer que o público soube corresponder aos nossos esforços.

Cada um destes modelos A, tem sua história. O de número 420, por exemplo, foi comprado em 1904 pelo coronel D.C. Collier, da Califórnia, que depois de o usar por vários anos, vendeu-o para adquirir um novo. O 420 passou de mão em mão, até que em 1907 foi adquirido por Edmundo Jacobs, de Ramona, no coração das montanhas. Durante muito tempo correu pelas serras, e depois foi revendido. Em 1915 estava nas mãos de um tal Cantello, que tirou o motor para acionar uma bomba e metendo varais no chassis o transformou em carro comum. A moral desta história é que se pode dissecar um Ford; matá-lo, nunca!

A PROPAGANDA

Nosso primeiro anúncio dizia:

“Temos o propósito de lançar no mercado um automóvel que se destina especialmente a responder às necessidades correntes do comércio, das profissões liberais e da vida de família; um automóvel capaz de desenvolver uma velocidade apta a satisfazer um esportista exigente sem contudo atingir as velocidades que despertam o pavor nos homens; um auto que fará a admiração de todos, adultos e crianças, pela sua segurança. Fácil manejo e comodidade, sem falar na modicidade do preço que o colocará ao alcance de todos os compradores, milhares dos quais não podem desembolsar os preços fabulosos exigidos pela maior parte dos outros carros”.

Chamamos depois a atenção para os seguintes pontos:

Boa qualidade do material. Simplicidade (a maioria dos autos naquele tempo exigia uma habilidade fora do comum por parte do condutor).

Boa qualidade do motor. A ignição (obtida por meio de duas séries de seis pilhas secas).

Lubrificação automática. Simplicidade e facilidade de manejo na transmissão, que era do tipo *connectary*. Execução perfeita.

Não fazíamos valer as razões meramente recreativas, nem o fizemos nunca. Desde o primeiro anúncio chamamos a atenção do público para a utilidade prática do automóvel. Eis a passagem relativa:

Frequentemente ouvimos citar o velho provérbio “tempo é dinheiro” – entretanto, bem poucos comerciantes e profissionais agem de acordo.

Homens que se queixam da falta de tempo e lamentam que a semana só tenha sete dias, homens para os quais cinco minutos perdidos equivalem a um dólar posto fora,

homens para quem um pequeno atraso corresponde a fortes prejuízos, persistem em confiar-se aos meios de transporte irregulares que lhes proporciona a viação pública, quando, se empregassem uma soma modesta na compra de um auto de funcionamento perfeito, se veriam isentos de toda a preocupação de pontualidade, dispondo de um meio de transporte luxuoso, sempre ao seu dispor; sempre pronto, sempre seguro; concebido de maneira a economizar tempo e portanto dinheiro; apto a conduzi-los aonde queiram e a fazê-los regressar a tempo; a assegurar sua reputação de pontualidade e conservar seus clientes satisfeitos e em boas disposições; bom para percorrer sem solavancos caminhos quase impraticáveis, para oxigenar-lhes o espírito com um demorado passeio ao ar livre, restaurando os seus pulmões com o tônico dos tônicos: o ar puro.

Ser dono da velocidade! Quando bem pareça, deslizar suavemente pelas umbrosas avenidas, ou, com uma leve pressão de alavanca, devorar o espaço de modo que em redor tudo se esfume...”

Dou apenas a essência da nossa propaganda, para demonstrar que desde o começo eu tinha em vista a utilidade, e não o desporto recreativo.

COMEÇO DAS VITÓRIA

Os negócios estenderam-se como por milagre. Nossos carros adquiriram fama de resistentes, simples e bem construídos. Eu trabalhava na minha ideia do modelo universal, mas não possuíamos ainda o capital necessário para erguer uma usina conveniente, nem descobrir os materiais mais adequados. Estávamos na dependência do que o mercado nos podia fornecer; comprávamos, é certo, o que havia de melhor, mas não tínhamos os meios necessários ao estudo científico do material e às investigações especiais.

Os meus sócios não se haviam convencido ainda de que devíamos limitar-nos a um só modelo. O exemplo dos fabricantes de bicicletas havia contagiado a lançar cada ano um novo modelo, ou modificar os modelos já conhecidos para que os clientes se vissem tentados a dispor dos seus carros e adquirir novos. Achavam que isso era entender do negócio. É a mesma ideia das mulheres quanto a vestidos e chapéus. Mas isto nada tem que ver com a utilidade e procura apenas criar artigo novo, não melhor. É espantoso como se propagou a crença de que a prosperidade de um negócio, ou seja, uma série ininterrupta de vendas, depende, não de satisfazer eficazmente o cliente nas suas necessidades, mas da habilidade em vender-lhe um artigo e logo depois convencê-lo a adquirir outro. O projeto que eu concebera e não pudera ainda concretizar em fato, cifrava-se em construir um modelo fixo cujas peças fossem desmontáveis e substituíveis, de modo que um carro nunca pudesse perder o valor. Peças tão perfeitas que não necessitassem de substituição. Uma boa máquina deveria ter a duração do melhor dos relógios

No segundo ano o nosso trabalho se dividiu por três modelos diversos. Fizemos um automóvel de turismo, com quatro cilindros, o modelo B, ao preço de 2.000 dólares; o modelo C que não passava do antigo modelo A modificado, custando 50 dólares a mais; e o modelo F, carro de turismo, para 1.000 dólares. Em resumo, dispersamos nossa energia, aumentamos os preços e, como era lógico, as vendas caíram a 1.695 carros.

O modelo B de quatro cilindros, o primeiro carro de estrada para todos os fins, merecia tornar-se conhecido. A propaganda mais eficaz era vencer uma corrida ou estabelecer um recorde. Reformei a “Flecha”, irmã gêmea do velho “999” e, oito dias antes de inaugurar-se a exposição de automóveis em Nova Iorque, conduzi-a pessoalmente sobre uma pista de gelo de uma milha, em linha reta. Jamais esquecerei esta corrida. Aparentemente o gelo parecia polido, liso, mas na realidade estava cheio de fendas e quebraduras que me fizeram suar frio quando dei toda a velocidade. Em cada fenda o carro saltava, as rodas patinavam no espaço e eu me perguntava que iria acontecer ao aterrar. Os choques me arremessavam de um lado para outro, mas por felicidade caía

sempre de boa posição, continuando em linha reta. Consegui conservar-me na direção e bati um recorde que foi comentado no mundo inteiro. Com isto o modelo B conquistou o favor público, mas não no grau necessário para contrabalançar o aumento do preço. Não há acrobacia nem publicidade que deem voga durável a um artigo. Negócio não é jogo. Veremos adiante a moral deste episódio.

Em vista da expansão das nossas operações, o nosso telheiro oficina tornou-se insuficiente. Em 1906 tiramos do nosso capital de giro os fundos necessários para a construção de uma fábrica de três andares, na esquina da rua Piquette com a rua Beaubien, e assim pela primeira vez tivemos facilidade em produzir. Começamos a fabricar e a montar uma série de peças, embora nossa fábrica fosse ainda apenas de montagem. De 1905 a 1906 fizemos só dois modelos: o carro de quatro cilindros, de 2.000 dólares e um outro de turismo, de 1.000 dólares, ambos dos tipos do ano anterior; as vendas baixaram a 1.599 carros.

Parecia a muitos que o motivo disso era o não fabricarmos modelos novos. Para mim a causa estava no preço, que não satisfazia aos noventa e cinco por cento do público. No ano seguinte, tendo-me assenhoreado da maioria das ações, dei outro norte às coisas. Renunciamos completamente à construção de carros de turismo, e fizemos três pequenos tipos para estrada, não havendo entre eles diferenças essenciais, mas só externas. O mais importante foi que um dos carros custava apenas 600 dólares e outro não passava de 750. A influência do preço revelou-se incontínente: vendemos nada menos de 8423 carros, quase o quántuplo das nossas melhores temporadas. O recorde da produção tivemos-lo na primeira quinzena de maio de 1908; em seis dias de trabalho montamos 311 automóveis, coisa superior às nossas forças. Um contramestre inscrevia no quadro negro cada carro entregue aos experimentadores e breve o quadro não bastou. Em certo dia do mês de junho montamos exatamente cem carros.

No ano seguinte desviei-me das normas traçadas e construí um auto possante, de seis cilindros e 50 HP, devorador do espaço. Não descuramos entretanto dos pequenos carros; mas, devido ao pânico de 1907 e à diversão com o custoso modelo, a cifra das vendas desceu a 6.398

Tínhamos já passado um período de ensaio de cinco anos. A Europa foi-nos abrindo os seus mercados, e o nosso negócio, por ser um negócio de automóveis, era considerado como extraordinariamente próspero. O dinheiro nos vinha com abundância. Desde o primeiro ano que ganhávamos dinheiro. Vendas só à vista. Nada de dinheiro emprestado, nada de intermediários. Não tínhamos dívidas incômodas, e jamais assumimos compromissos acima das nossas forças. Nem tivemos necessidade disso, porque quando não se perdem de vista o trabalho e o interesse do público o dinheiro vem com tal abundância que o difícil é regular o seu emprego.

OS VENDEDORES

Um cuidado extremo presidia à escolha dos vendedores. No começo foi difícil encontrar agentes porque não havia confiança no negócio de automóveis. A venda dos carros de recreio passava por um negócio de luxo. Finalmente, depois de uma seleção entre nossos vendedores, conseguimos um bom número de agentes, com ordenados superiores ao que podiam ganhar trabalhando por conta própria. Desde que acertamos com o verdadeiro caminho adotamos o princípio de pagar o trabalho do melhor modo possível, para poder exigir um trabalho de melhor qualidade possível. Aos nossos agentes impúnhamos as seguintes condições:

Um espírito progressista e moderno, capaz de compreender as possibilidades do negócio.

Uma instalação apropriada e de boa aparência.

Um depósito suficiente de peças avulsas para efetuar com rapidez os consertos e conservar em serviço ativo todos os nossos carros da zona correspondente.

Uma oficina de consertos bem aparelhada, dispondo dos maquinismos necessários a qualquer reparação.

Mecânicos perfeitamente conhecedores da construção e funcionamento dos Fords.

Um claro sistema de contabilidade, de modo a rapidamente poder-se verificar, o estado financeiro dos diversos serviços, a extensão dos estoques, a lista dos donos de carros e as

probabilidades de próximos negócios.

Limpeza absoluta de todo o departamento. Vidraças bem lavadas, mobiliário sem pó, assoalho bem varrido.

Tabuleta conveniente.

Prática comercial de absoluta honradez e perfeita moralidade.

Nas instruções gerais havia o tópico seguinte:

“O vendedor ou agente deverá ter uma lista das pessoas que no distrito possam vir a ser compradoras, incluindo as que jamais atentaram neste negócio. Além disto deverá estimular esta clientela eventual por meio de visitas pessoais, quando possível, ou por correspondência, a fim de orientar-se quanto às possibilidades do negócio. Se o distrito que lhe foi indicado é muito vasto de modo que o agente não possa bem trabalhá-lo, é forçoso reduzi-lo”.

UM PROCESSO MONSTRUOSO

O caminho, entretanto, não estava de todo franqueado e nosso progresso retardou-se graças a um processo movido contra a empresa, para forçá-la a tomar parte na Associação dos Fabricantes de Automóveis, a qual, partindo da falsa ideia de que o mercado de autos é limitado, tinha como necessária a sua monopolização. Refiro-me ao famoso processo da *Selden-Patent*. Por um tempo as despesas deste processo gravaram seriamente os nossos recursos. Tudo obra da Associação, pois que Selden não tinha nenhum interesse no processo.

O caso era este:

Em 1879, Jorge B. Selden, corretor de patentes, requerera uma, cujo fim era a produção de uma locomotiva de estrada, segura, simples, barata, leve, fácil de conduzir e de força suficiente para vencer as subidas comuns. Este pedido correu os trâmites legais e em 1895 foi concedido o que se requeria. Em 1879, quando entrou o requerimento, o automóvel era quase totalmente desconhecido do público. Mas quando a patente saiu os veículos automotores já gozavam de grande popularidade e muitos técnicos, inclusive eu, ocupavam-se com o problema da autopropulsão. Foi para todos nós

um assombro o saber que as nossas realizações práticas já estavam incluídas numa patente solicitada anos atrás por um homem que jamais dera um passo para executar sua ideia. As especificações da patente Selden se dividiam em seis grupos, e penso que nem em 1879, época do pedido, nenhum deles constituía ideia nova. O ministério admitiu o princípio duma combinação e concedeu uma das chamadas patentes de combinação. Em virtude dela tornava-se objeto de privilégio um aparelho composto dum carro com sua caixa e volante de direção, um mecanismo de transmissão e propulsão e um motor.

Isto nada tinha conosco. Minha máquina nada tinha de comum com a ideia de Selden. Entretanto, o poderoso grupo que se ocultava sob o nome de “fabricantes autorizados”, por contar com a autorização do detentor da patente, logo que começamos a ter certa preponderância na indústria, propôs uma ação contra nós. O processo seguiu o seu curso moroso. Queriam intimidar-me a fazer que desistíssemos da fabricação. Apresentamos volumes e volumes de documentos em nossa defesa, mas a 15 de setembro de 1909 perdemos a causa por sentença do juiz Hough. Imediatamente os adversários deram a público a sentença, prevenindo os nossos clientes contra os nossos produtos. Era a repetição da manobra levada a efeito em 1903, no começo do processo, com o intuito de nos amedrontar.

Nunca perdi a certeza de que ganharíamos a questão, pois o direito estava conosco, mas o haver perdido na primeira instância valeu por golpe rude. Receamos que muitos compradores, em vista das ameaças judiciais contra os donos de automóveis Ford, deixassem de compra-los ainda que nenhuma proibição de prosseguir no fabrico nos fosse feita. Espalhou-se ainda que se eu perdesse definitivamente a questão cada proprietário de Ford seria molestado pelos tribunais. Alguns dos inimigos mais encarniçados diziam até que, além da ação judicial, viria outra criminal, e todo comprador de carro Ford seria arrastado à cadeia. Respondemos com uma declaração que ocupou quatro colunas dos periódicos mais importantes do país na qual, explicado o caso esclarecidos os motivos que nos asseguravam o triunfo final, concluímos assim:

“Finalmente declaramos estar disposto a entregar a todos os que nos comprarem automóveis, e aos que temam ser molestados pelos nossos adversários – sem contar a garantia oferecida pela Ford Motor Company, que é de seis milhões de dólares capitalizados um bônus individual endossado pela empresa no valor de outro seis milhões, de modo que cada proprietário de um Ford será protegido enquanto esta garantia de doze milhões de dólares não for absorvida pelos que pretendem monopolizar esta maravilhosa indústria.

Os bônus estão à disposição dos interessados, e por consequência não devem eles adquirir carros de qualidade inferior a preços extravagantes com receio às ameaças da augusta associação.

Esperávamos que essa garantia elevasse o moral dos compradores, mas não foi preciso. As vendas subiram a mais de 18.000 carros quase o dobro do ano precedente, e acho que só uns cinquenta compradores reclamaram do bônus.

O resultado final foi que nunca tivemos uma propaganda maior e que tanto divulgasse e popularizasse os Fords. Parecíamos os mais fracos e isso nos trouxe a simpatia do público.

Os adversários dispunham de setenta milhões de dólares, e no começo não possuíamos nem meio milésimo dessa quantia. Nem por isso duvidei um só momento da vitória final, - melhor porém seria não termos tido aquela espada suspensa sobre nossas cabeças.

Este processo foi, talvez, o ato mais cego que jamais praticou um grupo de industriais americanos. O mais belo exemplo que se possa imaginar de uma ação conjunta, para, sem o saber, matar uma indústria. Foi uma felicidade para todos os fabricantes a nossa vitória, porque a Associação, perdeu o prestígio de fator decisivo na indústria. Apesar desses contratempos, em 1908 estávamos em condições de anunciar e pôr em execução o tipo de automóvel que tinha projetado.

CAPÍTULO IV

OS ENIGMAS DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO

Narrando o desenvolvimento da Ford Motor Company não o faço em vista de razões pessoais. Não digo a ninguém: Siga o meu exemplo. Apenas quero frisar que a maneira comum de conduzir os negócios não é a melhor. Chego ao momento em que me apertei inteiramente dos métodos ordinários e data daí o início do sucesso sem precedentes da nossa companhia.

Até então havíamos seguido os processos usuais da indústria. O nosso automóvel era menos complicado que os outros e não tínhamos capital de fora na empresa. Salvo esses dois pontos, pouca diferença havia entre a nossa e as outras companhias. Talvez um certo rigor no princípio de ganhar todos os descontos, inverter todos os lucros no negócio e dispor de grandes saldos líquidos. Concorríamos às corridas, fazíamos propaganda e procurávamos vender o mais possível. Além da simplicidade do carro, nossa principal particularidade consistia em não nos dedicarmos ao automobilismo de recreio. Nosso carro era tão agradável como qualquer outro, mas fugíamos de acresce-lo de superfluidades. Poderíamos, entretanto, sob encomenda, construir um auto aparatoso por bom preço, e executávamos adaptações especiais que certos clientes pediam. Em suma, éramos uma empresa próspera. Podíamos cruzar os braços e dizer: Ei-nos chegados. Contentemo-nos em conservar o adquirido.

Houve de fato alguma tendência para isto, e certos acionistas se alarmaram quando alcançamos a produção de cem carros por dia. Quiseram tomar medidas que me impedissem de arruinar a empresa e perderam a tramontana quando lhes disse que cem carros eram nada pois esperava muito breve chegar a mil. Estiveram a pique de invocar contra mim a ação dos tribunais. Se eu me deixasse levar, teria conservado a empresa naquele ponto, empregando nosso dinheiro na construção de belo edifício administrativo, promovendo acordos com os concorrentes perigosos, tentando, de tempos em tempos, fabricar novos modelos com que despertar o gosto do público, incluindo-me assim na categoria de um pacato e respeitável cidadão, gerente de um não menos respeitável e pacato negócio.

É natural a tentação de repousar e gozar do que se adquiriu. Compreendo perfeitamente que se troque uma vida de trabalho por uma vida de repouso. Embora nunca sentisse esse desejo, compreendo-o perfeitamente. Mas acho que quem quer repousar deve retirar-se completamente dos negócios, e não, o que é frequente, aposentar-se e continuar a dirigi-los.

Nos meus planos, porém, não estavam tais ideias. Eu considerava a vitória apenas como incentivo para novas realizações, como ponto de partida de uma atividade realmente útil. O plano de modelo universal durante todo esse tempo não deixou de preocupar-me. Já estavam verificadas as simpatias do público por este ou aquele tipo. Os carros em uso, as corridas, as provas de durabilidade forneciam-nos preciosas indicações relativas aos aperfeiçoamentos necessários e a partir de 1905 já eu tinha uma ideia clara de como havia de ser o carro universal. Só faltava o material que me permitisse fazê-lo a um tempo sólido e leve. Foi a acaso que mo forneceu.

A REVELAÇÃO DE UM AÇO NOVO

Assistia em 1905 a uma corrida em Palm Beach. Deu-se um grave desastre, onde se espatifou um carro francês. O nosso modelo K de seis cilindros tomava parte da prova. Notei que os carros estrangeiros tinham peças menores e melhores que os nossos. Após o desastre recolhi um pequeno fragmento de válvula, de um material leve e resistente. Ninguém me soube explicar o que era e, ante a impossibilidade de qualquer esclarecimento, entreguei o estilhaço a um auxiliar, dizendo-lhe:

- Descubra que metal é este. É o de que precisamos para os nossos carros.

Ele verificou ser o aço vanádio, de procedência francesa. Corremos todas as fundições da América e nenhuma se confessou capaz de fabricá-lo. Mandeir vir da Inglaterra um técnico do vanádio. Restava encontrar usina que pudesse encarregar-se do fabrico. Surgiram dificuldades, porque tal operação exigia fornos para a

temperatura de 3.000 graus F, e os fornos comuns só iam até 2.700. Descobri, afinal, uma pequena, em Canton (Ohio) que aceitou a incumbência, mediante indenização em caso de fracasso. A primeira tentativa falhou. Ficou retida no ferro uma quantidade mínima de vanádio. Repetiu-se a prova e o êxito foi satisfatório. Até essa data empregávamos um aço de 60 a 70.000 libras de tensão enquanto que com o vanádio o índice subia a 170.000 libras.

Logo que vi garantido o fornecimento do novo aço, tratei de desmontar os nossos modelos, submetendo a exame todas as peças a fim de determinar a melhor qualidade de aço para cada uma, se o aço duto ou o elástico. Penso que fomos os primeiros fabricantes em larga escala a determinar cientificamente a qualidade do aço empregado na produção. O resultado foi a seleção de vinte tipos para as nossas várias peças. O vanádio entrava na metade desses tipos e era usado sempre que havia mister de alta resistência junto a peso mínimo. Os outros elementos variavam conforme a peça exige elasticidade ou resistência, isto é, conforme seu emprego. Antes das nossas experiências creio que não se empregavam mais que quatro espécies de aço no fabrico dos automóveis. Continuando nossos ensaios de fundição pudemos elevar ainda mais a resistência do aço, e reduzir proporcionalmente o peso dos carros. Em 1910 o ministério francês de Comércio escolheu uma bilha de nossa fabricação e a comparou com a peça correspondente do automóvel francês mais aperfeiçoado: o nosso aço triunfou em todos os ensaios.

O aço vanádio deu-nos pois uma vitória sobre o peso. Os outros pontos do modelo universal já estavam assentados. Restava realizar a equivalência das peças. Uma peça que cede pode custar a vida a muitas criaturas humanas, e muitos carros falham porque certas peças são mais fracas que as outras. O problema era dar a todas uma resistência uniforme, relativa aos seus fins, bem como, adaptar o motor a uma carroceria leve. Era preciso também prevenir os estouvamentos, coisa difícil porque o motor de gasolina é essencialmente delicado e fácil de desarranjar-se. Cingi-me ao seguinte princípio: Quando um dos meus carros se desarranja sei que a culpa é minha.

Desde o dia em que o primeiro carro se mostrou nas ruas

reconheci a necessidade disso e foi essa convicção que me levou à ideia fixa – fabricar um carro que correspondesse às necessidades de todo o mundo. Um modelo único, um carro universal foi e é a mira de todos os meus esforços. Nunca cessei de aperfeiçoar este carro e reduzir-lhe o preço.

O IDEAL DO MODELO ÚNICO

Eis as características que eu lhe queria dar:

1º Material de primeira qualidade, assegurando um uso durável. O aço vanádio é o mais forte, durável e resistente; ele constitui a base da fabricação. É o melhor aço do mundo para tal fim apesar do preço.

2º Funcionamento simples, já que o público não é composto de mecânicos.

3º Força motriz suficiente.

4º Absoluta segurança, pois que os carros devem ser utilizados de várias maneiras e rodar em qualquer estrada.

5º Leveza. Num carro Ford cada polegada cúbica, de êmbolo só tem uma resistência de 7,95 libras a vencer. É devido a isto que um Ford, quer ande na areia, na lama, na neve, no barro, quer atravesse montanhas, campos ou planícies onde haja caminhos transitáveis, sempre se arruma.

6º Perfeito controle. É preciso que a velocidade esteja continuamente em nossa mão, para podermos enfrentar com calma as situações imprevistas, tanto no trânsito das cidades, como nas corridas. A transmissão a bilha do carro Ford assegura esse controle e permite que qualquer pessoa o guie. O carro pode passar por onde queira.

7º Quanto mais o carro pesa, mais consome essência e óleo; se pesa pouco, consome pouco. O pouco peso do Ford foi dado como argumento contra ele. Hoje prova a favor.

O modelo T foi o meu eleito. Primava pela simplicidade. Compunha-se de quatro partes orgânicas: o motor, a armação e os eixos. Todas elas de fácil reparação ou substituição, não exigindo

para isso nenhuma habilidade especial. A possibilidade de construir todas as peças tão baratas e simplificadas que afastassem o receio das reparações manuais dispendiosas, pareceu-me evidente. Estas peças deviam ser tão baratas que mais valeria comprá-las novas do que reparar as velhas. E tais peças poderiam existir em qualquer armazém, ao lado dos pregos e parafusos. Além disso eu timbrava em conseguir um carro tão simples que todo o mundo lhe pudesse compreender o funcionamento.

A simplicidade produz duas consequências de alcance universal. Quanto mais um artigo é simples e fácil de fabricar, mais barato pode ser vendido e mais se vende.



Ford Modelo T – Ford Motor Company

OUTROS MODELOS

Não entrarei em detalhes técnicos de construção, mas não será fora de propósito dizer dos vários modelos cuja série termina no modelo que abriu para a empresa novos horizontes.

Oito modelos precederam-no: os modelos A,B,C,F,N,R,S, e K. Entre estes os das letras A, C e F possuíam motores de dois cilindros horizontais e opostos. No modelo A o motor vinha atrás do assento do chofer; nos outros vinha na frente. Os modelos B,N,R e S possuíam motores verticais de quatro cilindros. O modelo K tinha seis cilindros; o A desenvolvia força de 8 HP; o B de 24 HP com um cilindro de 4 ½ polegadas, curso do pistão de 5 polegadas. O modelo K era o que desenvolvia maior força: seis cilindros e 40 HP. O modelo B era o que tinha cilindros de maiores dimensões, e ao contrário, os de menores dimensões eram os dos tipos N, R e S, com 3 ¾ de diâmetro e um curso de pistão 3 3/8 polegadas. A ignição era em todos obtida por meio de pilhas secas, exceto no modelo B, que possuía acumuladores e no modelo K, que além de acumuladores possuía o magneto, que hoje nos novos modelos faz parte do aparelho motor. Nos quatro primeiros modelos a embreagem se fazia por meio de cones e nos últimos por meio de discos.

Em todos os modelos a transmissão era de bilhas. No modelo A era de corrente, no modelo B era de árvore. Nos dois modelos seguintes foram de corrente, e nos mais de árvore. O modelo A media 72 polegadas de afastamento entre os eixos; o modelo B 92; o K, 120; o C, 78; os demais, 84 e o último, 100.

Calculavam-se à parte nos primeiros modelos a carroceria e os pneumáticos; nos três últimos já se incluía uma parte disto e o carro atual é vendido com o equipamento completo. O modelo A pesava 1.250 libras; os mais leves foram os modelos N e R, com 1.050 libras, mas era voiturettes. O modelo de 6 cilindros pesava 2.000 libras. O carro atual pesa 1.200.

O modelo T não possuía características que já não existissem nos precedentes e cada detalhe tinha experimentado a prova completa da prática. Não se pode atribuir o seu êxito ao acaso, mas ao resultado exato de longos estudos. Tudo quanto um carro pode representar de ideias, habilidade e experiência encontrava-se nesse modelo T, ao qual pela primeira vez pude aplicar material adequado, e que surgiu no mercado entre 1908 e 1909.

A empresa já tinha cinco anos de existência. No começo

ocupava a fábrica uma área de 0,28 acres, trabalhando em média no primeiro ano com 311 homens e uma só sucursal. A produção foi de 1.708 carros. Em 1908 o espaço ocupado era de 2,65 acres, pertencendo-nos os edifícios e o número dos empregados subia a 1.908. Produzimos 6.181 carros e estabelecemos 14 sucursais. A empresa tinha vencido.

De 1908 a 1909 continuamos a fabricar os modelos R e S, carros leves de quatro cilindros, muito bem aceitos pelo público e cujo o preço variava de 700 a 750 dólares. Mas foram todos substituídos pelo modelo T. Vendemos 10.607 carros, número a que nenhuma outra fábrica conseguira atingir. O carro de turismo custava 850 dólares. No mesmo chassi montamos um carro de cidade, para 1.000 dólares, um de estrada para 825, um coupé e uma landaulet para 950.

NOVA POLÍTICA INDUSTRIAL

Este ano comercial provou-me que o momento era vindo para a nova política industrial. O aumento espantoso das vendas sugeria aos agentes a ideia de que seriam ainda maiores se dispusessem de modelos novos. É singular que logo que um artigo começa a ter aceitação surja quem pense que o sucesso seria maior se o artigo mudasse. Vai muito generalizada a tendência de retocar as formas adotadas e estragar um artigo modificando-o. Nossos agentes, atendendo ao vigésimo de compradores dotados de exigências especiais, perdiam de vista os 80% do público.

Nenhum negócio pode crescer se não atende com a maior atenção às queixas dos clientes. Quando um vício de funcionamento é assinalado, é necessário estudá-lo e removê-lo. Mas quando a queixa diz respeito somente a uma questão de exterioridade visual, não tem importância, porque não passa da expressão de um capricho pessoal. Os vendedores em regra deixam-se levar por estes caprichos dos compradores ao invés de se instruírem a contento sobre os méritos do artigo, de modo a convencerem aos compradores de que o artigo tem elementos para os satisfazer em

todos os quesitos. Por isso, quando menos o suspeitavam, declarei que a partir de 1909 só fabricaríamos um único modelo o T, ajuntando que cada comprador podia pintar o seu da cor que lhe agradasse, mas que só o receberia preto.

Não posso dizer que a decisão fosse unanimemente aprovada. Os vendedores não podiam avaliar as vantagens do modelo único.

A opinião geral era que a nossa política anterior havia sido suficientemente boa, sendo crença a redução dos preços traria baixa nas vendas com afastar os clientes desejosos de uma qualidade superior que não poderíamos oferecer. A confusão de ideias a respeito do automóvel contribuía para tê-lo como objeto de luxo e os fabricantes tudo faziam para robustecer este conceito. Alguns inventaram a denominação “carro de recreio” fazendo propaganda nesse sentido. Lancei, então, o seguinte anúncio:

“Quero construir um carro para toda a gente. Será bastante amplo para comportar uma família e tão pequeno que um indivíduo só possa guiar e zelar. Será feito do melhor material e trabalhado pelos melhores operários, segundo os mais simples desenhos criados pela técnica moderna.

Mas de preço tão reduzido que qualquer homem poderá adquiri-lo para com ele gozar, na companhia dos seus, as belezas e amenidades que Deus pôs na natureza”.

Este anúncio foi mal acolhido. Comentava-se:

- Se faz isso, em seis meses está arruinado o Ford.

Ninguém admitia que fosse possível fabricar um automóvel a preço baixo, e ainda que fosse, só valeria a pena construir carros para vender aos ricos, únicos que os usavam. A venda de 10.000 unidades de 1909 veio a demonstrar a necessidade de uma nova fábrica. Tínhamos já montado a da rua Piquette, tão boa como qualquer fábrica norte-americana, mas não vimos como pudesse arcar com a produção que previ crescente. Comprei, pois 24 hectares no Highland Park, já em pleno campo. A extensão do terreno, os planos de uma fábrica como jamais se viria, despertaram oposição. Murmurava-se:

- O Ford vai quebrar!

Ninguém imagina quanto se repetiu este prognóstico oriundo de não se compreender que não era uma pessoa que agia, mas princípios que, de tão simples, tocavam às raias do mistério.

A NOVA FÁBRICA

Para amortizar o custo do terreno e do edifício aumentei no correr do ano de 1909-1910 o preço dos carros. Medida perfeitamente justificada, pois delas resultou um benefício e não um prejuízo para o consumidor. Fiz o mesmo mais tarde – ou melhor, abster-me da anual diminuição de preço, a fim de construir a fábrica de River Rouge. Em ambos os casos podia ter tomado de empréstimos o capital necessário; isso, porém, teria gravado a empresa de um ônus que recairia sobre a fabricação subsequente. O aumento médio foi de cem dólares para cada modelo.

As vendas atingiram o número de 18.664 carros; e de 1910 a 1911, quando já dispúnhamos de novos meios de produção, diminui o preço dos carros de 950 para 780 dólares, conseguindo que as vendas subissem à cifra de 34.528. Apesar do encarecimento contínuo dos materiais e salários, iniciamos a partir daí a sistemática redução de preços.

Comparemos 1908 com 1911. A área da fábrica passara de 2,65 acres a 32 acres; o número de operários subiu de 1908 a 4.110 e de 6.000 carros produzidos passamos a perto de 35.000. Observe que o pessoal não aumentava na mesma proporção do produção.

Tínhamos passado, da noite para o dia, da pequena à grande produção. Como se operou tal coisa?

Unicamente pela aplicação de um princípio infalível, qual é o emprego inteligente da energia e da máquina. Numa escura oficina de viela, um velho artífice passava os anos a fazer cabos de machado. Fazia-os de nogueira, com plaina, enxó e lixa. Era necessário que o roliço se amoldasse à mão e respeitasse a direção das fibras da madeira. Trabalhando da manhã à noite o velho conseguia fazer oito cabos de machado por semana, pagos a dólar e meio cada um, salvo os defeituosos. Hoje, graças às máquinas, temos por alguns centavos um cabo de machado melhor que o do

velho. Todos saem iguais e perfeitos. Os processos modernos não só reduziram o preço a uma fração do que era, como melhoraram a qualidade do produto.

A aplicação de métodos idênticos permitiu-nos diminuir o preço dos autos e melhorar-lhes a qualidade. O que fiz foi dar corpo a esta ideia que outros homens concorreram para realizar.

Uma boa ideia pode ser o núcleo central dum negócio. Quando um operário imagina um processo novo para a satisfação de alguma necessidade humana, essa ideia recomenda-se por si e o público o que deseja é colher proveito dela. Um homem, graças à sua ideia ou invenção, pode tornar-se o eixo de uma empresa. Mas no conjunto esta empresa é a alma comum de todos quantos nela colaboram. Um industrial nunca tem o direito de dizer: “Eu criei este negócio”. O seu negócio é uma obra coletiva para a qual concorrem todos os nela empregados. Trabalhando e produzindo, o operário torna possível ao consumo recorrer incessantemente à usina e contribui assim para estabelecer um hábito, uma prática, um comércio do qual esse operário tira os meios de subsistência. Eis como a nossa sociedade surgiu. De como se desenvolveu, falarei no capítulo seguinte.

EXPANSÃO

A nossa empresa tornou-se mundial. Tínhamos sucursais em Londres e na Austrália. Exportávamos para todas as partes do mundo, e conseguíramos ser tão conhecidos na Inglaterra como na América. A introdução do nosso carro na Inglaterra encontrou obstáculos, reflexos do desastre da bicicleta americana. Do fato destas bicicletas não terem satisfeito às necessidades da clientela inglesa, deduziu-se – e era o pensamento de todos os agentes – que também não a satisfaria nenhum outro veículo americano. Dois modelos entraram na Inglaterra em 1903. A imprensa recusou-se a fazer menção desses carros e os agentes de automóveis se desinteressaram. Repetiam que o carro era feito de lata e arame, e que se durasse quinze dias era o caso do comprador dar-se parabéns. No primeiro ano só se venderam doze máquinas. No ano seguinte as vendas melhoraram um pouco. Entretanto posso afirmar

que vinte anos depois ainda estavam em uso a maioria desses carros.

Em 1905 houve uma prova de resistência na Escócia e o nosso representante se inscreveu. Tais provas andavam mais em moda na Inglaterra do que as de velocidade. Começavam a ver que o auto não era apenas um brinquedo. A prova escocesa consistia em percorrer mil e duzentos quilômetros em terreno acidentado e difícil. Venceu-a, com uma só parada involuntária, o nosso modelo C. Isto rompeu as barreiras. No mesmo ano apareceram em Londres táxis Ford e nos anos seguintes as vendas começaram a crescer. Nossos carros tomavam parte em todas as provas de resistência e sempre saíam vencedores. O nosso agente de Brighton organizou uma corrida de obstáculos, com dez Fords por dois dias consecutivos através do South Downs e todos chegaram a termo em perfeito estado. Em consequência, vendeu ele nesse ano 600 carros. Em 1911, Henry Alexander, guiando um modelo T, subiu ao cimo do Bem Nevis, a 4.600 pés de altura, e as vendas subiram a 14.060 carros. Desde aí não foi mais necessária nenhuma acrobacia. Logo depois criamos em Manchester uma oficina de montagem, que logo passou a fabricar peças.

CAPÍTULO V

INICIA-SE A VERDADEIRA PRODUÇÃO

Se há meio de economizar 10% do tempo empregado num serviço ou crescer-lhe o rendimento de 10%, o não emprego desse meio equivale à sobrecarga de uma taxa de 10%. Se a hora de um operário vale 50 cents, a economia da décima parte desse tempo equivale a um lucro de 5 cents. Se o proprietário de um arranha-céu pudesse aumentar a sua renda de 10%, de boa vontade daria a metade dela para conhecer esse meio. A razão pela qual construiu o arranha-céu é ter a ciência provado que, usando de certo modo certos materiais, poderia economizar espaço e aumentar a renda. Um edifício de trinta andares não exige mais terreno que um de cinco. O fato do proprietário de uma casa de cinco andares não

abandonar os velhos processos de construção priva-o da renda de vinte e cinco andares. Economizai dez passos por dia a dez mil operários e tereis economizado o tempo e a energia necessária para fazer cinquenta milhas diárias.

Foram estes os princípios que serviram de base à produção na minha fábrica. Vieram naturalmente. Experimentamos no começo empregar mecânicos; mais tarde, porém, não só verificamos ser impossível encontra-los em número suficiente, como ainda não serem necessários, nascendo disto um princípio que exporei adiante.

É evidente que a maior parte dos homens não o é mentalmente, embora o seja fisicamente, apta para por si mesma ganhar a vida; quer isto dizer que se não fôr ajudada não conseguirá produzir a porção de coisas necessárias à vida, em troca da qual receberá os elementos da sua subsistência.

Ouçô proclamar, e creio ser ideia corrente, que a indústria destruiu a qualidade no trabalho do homem. É um erro. Ela aumentou a qualidade. Aumentou a qualidade na concepção, na direção, no aparelhamento, e os frutos desta qualidade são colhidos pelo operário não especialista. Sobre isto me externarei em outra passagem.

A desigualdade do aparelho mental entre os homens é um fato. Se cada um dos trabalhos da nossa indústria exigisse operários especialistas, nossas usinas nunca se teriam criado. Nem em cem anos poderíamos formar tais especialistas. Um milhão de homens trabalhando manualmente não conseguiriam alcançar o índice da nossa produção atual – e como dirigir um milhão de homens? E mais importante ainda é que os artigos produzidos manualmente por esse milhão de homens não poderiam ser oferecidos a um preço de acordo com o poder aquisitivo do consumidor. Mas, ainda que fosse possível reunir tal multidão e dirigi-la, imagine-se o espaço que ocuparia.

Entre tantos homens, quantos ocupados, não em produzir, mas em transportar de um ponto a outro os objetos que os outros produzem! Nestas condições não vejo como poderiam eles vencer

um salário maior de dez ou vinte centavos por dia, porque o patrão não é quem paga o salário: o dinheiro apenas passa por suas mãos. O produto é que paga os salários e a direção de uma indústria consiste em organizar a produção de modo que o produto possa pagar o salário.

COMO SE APERFEIÇOAM OS MÉTODOS

Os métodos da fabricação econômica não surgiram de pancadas mas foram-se revelando aos poucos, do mesmo modo que pouco a pouco, fomos fabricando as nossas peças. O primeiro motor que fabricamos foi o do modelo T.

As grandes economias começaram na montagem e depois se estenderam às outras partes da produção, de modo que hoje, ainda que dispendo de mecânicos peritos e em elevado número, não os empregamos em fabricar automóveis, mas em fornecer ao operário comum os meios de os fabricar. Nossos especialistas são os fabricantes de aparelhos, os experimentadores, os mecânicos e modeladores. Não são inferiores aos melhores do mundo e são muito preciosos para que percam tempo em trabalhos que as máquinas estabelecidas por eles executam superiormente.

A maioria dos homens que se apresentam em nossa fábrica não possuem especialidade nenhuma e em horas ou dias aprendem o seu ofício. E se não o aprendem é que não prestam para nada. São em boa parte, estrangeiros e tudo quanto se lhes pede, ao serem engajados, é que produzam o trabalho necessário para pagar a quota das despesas gerais relativa ao lugar que ocupam na fábrica. Não se lhes exige vigor físico. Existem tarefas que requerem grande força física, mas vão desaparecendo aos poucos; outras não exigem mais que a força de uma criança de três anos.

Não é possível, sem nos perdermos em processos técnicos, retrair passo a passo a evolução completa da nossa fabricação na ordem do seu desenvolvimento. E nem o conseguiríamos, por que diariamente surgem detalhes novos e nenhum cérebro pode notá-los todos. Vamos ver, ao acaso, alguns deles. Isto nos dará uma ideia do que se passará quando o mundo fôr organizado em vista da produção, e nos mostrará ainda quanto mais caro pagamos as

coisas do que deveríamos pagá-las, quão insignificantes são os salários em comparação do que poderiam ser e quão vasto campo ainda nos resta a explorar. A Companhia Ford apenas transpôs algumas etapas.

O carro Ford consta de cinco mil peças, contando parafusos e porcas. Algumas bastante volumosas, e outras tão pequenas como as peças de um relógio. Quando montamos os primeiros carros o sistema consistia em serem as peças trazidas manualmente à medida das necessidades, tal como na construção de uma casa. Depois, ao iniciarmos a construção de peças, vimos que era necessário destinar uma seção especial da usina para o fabrico de cada uma delas, mas em regra um só operário fazia todas as operações exigidas por uma pequena peça. O aumento rápido da produção nos obrigou a pensar num sistema no qual um operário não estorvasse outro. Operários mal dirigidos gastam mais tempo a correr atrás do material e da ferramenta do que a trabalhar e ganham pouco, porque isso de correr não constitui ocupação remunerada.

Nosso primeiro passo no aperfeiçoamento da montagem consistiu em trazer o trabalho ao operário ao invés de levar o operário ao trabalho. Hoje todas as operações se inspiram no princípio de que nenhum operário deve ter mais que um passo a dar; nenhum operário deve ter que se abaixar.

Os princípios da montagem são:

1º Trabalhadores e ferramentas devem ser dispostos na ordem natural da operação de modo que cada componente tenha a menor distância possível a percorrer da primeira à última fase.

2º Empregar planos inclinados ou aparelhos concebidos de modo que o operário sempre ponha no mesmo lugar a peça que terminou de trabalhar, indo ela ter à mão do operário imediato por força do seu próprio peso sempre que isto fôr possível.

3º Usar uma rede de deslizadoras por meio das quais as peças a montar se distribuam a distâncias convenientes.

O resultado destas normas é a economia de pensamento e a redução ao mínimo dos movimentos do operário, que sendo

possível, deve fazer sempre uma só coisa com um só movimento.

A montagem dos chassis é para o leigo de mecânica a mais interessante destas operações, a mais conhecida e foi muito importante para nós. Hoje expedimos as peças para serem montadas nos pontos de venda.

EXEMPLOS

Em abril de 1913 experimentamos a primeira aplicação de uma rede de montagem. Tratava-se da montagem dos magnetos. Nós viramos tudo de pernas para o ar quando se trata da adoção dum melhor sistema, mas só o fazemos depois de absolutamente certos das vantagens. Creio que esta estrada móvel foi a primeira que já se construiu com este fim. Veio-me a ideia vendo o sistema de carretilhas aéreas que usam os matadouros de Chicago.

Até então montávamos os magnetos pelo sistema comum. Um operário, executando todas as operações, conseguia montar num dia de nove horas trinta e cinco a quarenta magnetos, o que dava vinte e cinco minutos para cada peça. Esse trabalho de um homem foi distribuído entre 29 operários, o que reduziu o tempo da montagem a 13 minutos e 10 segundos. Em 1914 elevamos de oito polegadas a altura da rede e o tempo de montagem caiu a sete minutos; novas experiências sobre a rapidez do movimento reduziram esse tempo a cinco minutos. Resumindo: um operário faz hoje quatro vezes mais do que antes. A montagem do motor, confiada antigamente a uma só pessoa, hoje é feita por 84, com um rendimento três vezes maior.

O método foi logo aplicado ao chassis. Até então o mais que conseguíamos fora montá-lo em 12 horas e 278 minutos. Experimentamos arrastá-lo por meio de cabos e rolos por uma distância de 75 metros, ao mesmo tempo que seis operários, viajando dentro dele, iam tomando as peças dispostas pelas margens do caminho.

Esta experiência, ainda que grosseira, reduziu o tempo a 5 horas e 50 minutos por chassis. No começo de 1914 elevávamos o nível no plano movediço. Tínhamos dois planos um a 68 cm e outro

a 62 cm acima do solo para atender à altura média de dois grupos de trabalhadores.

Esta instalação ao nível da mão do operário diminuiu o número dos movimentos, e o tempo da montagem desceu a uma hora e trinta e três minutos. Só o chassis nessa época era assim montado. A colocação da caixa se fazia na John R. Street, a famosa artéria que corta a nossa fábrica de Highland Park. Hoje o carro é montado de uma vez. Tudo isto não foi feito com a rapidez com que acabo de narrar. A velocidade do movimento da rede de deslize foi objeto de muitas experiências. Para o magneto experimentamos uma rapidez de 1,05 mts por minuto. Era muito. Reduzimos a 45 cm, se mostrou pouco. Finalmente, fixamo-la em 60 cm por minuto. O princípio é que um operário não deve ser constrangido à precipitação: deve dispor do tempo exato, sem um segundo a mais nem um segundo a menos para executar a sua operação. Determinamos assim a rapidez de todas as montagens revisando a operação de acordo com os resultados obtidos na montagem do chassis.



Assim, por exemplo, o plano de montagem do chassis move-se a 1,8m por minuto; os dois eixos dianteiros a 3,65 ms por minuto. Há 45 operações diversas na montagem do chassis. O primeiro grupo de trabalhadores fixam-lhe os quatro suportes dos para-lamas. Na décima operação executam uma ou duas pequenas operações; outros fazem muitas. O que coloca uma peça não a fixa; só depois de muitas operações é que isso acontece. Quem coloca um parafuso, não coloca a porca, o que põe a porca não a fixa. Na operação 34 o motor recebe a gasolina, depois de previamente lubrificado; na operação 44 enche-se de água o radiador; e na 45, a última, o carro, pronto, vai para a John R. Street.

Na montagem dos motores aplicam-se os mesmos princípios. Em outubro de 1913, isso exigia 9 h e 54 m; seis meses depois ficou reduzido o tempo a 5 h e 56 m de trabalho.

Tudo se move em nossas oficinas. Isto, suspenso por correntes, indo ter ao ponto de montagem na ordem que lhe é designada. Aquilo, deslizando em planos movediços, ou arrastado pela lei da gravidade. O princípio geral é que nada deve ser carregado, mas tudo vir por si. Os materiais são trazidos em vagonetes ou reboques puxados por chassis Ford, suficientemente móveis e rápidos para deslizarem em todos os sentidos. Nenhum operário necessita carregar ou levantar qualquer coisa. Isto faz parte de um serviço distinto – o serviço do transporte.

DESDOBRAMENTO

No começo montávamos o carro todo numa só usina. Depois que começamos a fabricar peças seccionamos a fábrica, dando a cada seção a tarefa de uma peça. Na organização atual cada seção só faz ou monta uma única peça, de modo que cada seção é uma pequena fábrica. As peças chegam sob forma de matéria-prima ou lingadas, passam pelas forjas ou fieiras e saem da seção concluídas. Para facilitar o transporte é que agrupamos as várias seções. Quando começamos não julguei que fosse possível levar a divisão assim tão longe; mas à medida que foi crescendo a

produção e aumentando o número de seções, passamos de fabricantes de automóveis a fabricantes de peças.

Depois notamos que não era necessário que fabricássemos todas as peças. Não era novidade isso, e sim um retorno ao tempo em que eu comprava os motores e noventa por cento das peças.

No começo tínhamos admitido como quase evidente que havia uma virtude especial em tudo ser feito na mesma fábrica. Posteriormente, chegamos a uma opinião oposta. Se fundarmos outras fabricas no futuro, será unicamente porque a fabricação de cada peça deverá ser feita em quantidades tão grandes que exijam usinas especiais.

Espero que no futuro a grande fábrica de Highland Park não faça mais que um órgão ou dois do nosso carro.

A fundição já passou para a fábrica de River Rouge. Antigamente adquiríamos as peças de estranhos; hoje começamos a fabricá-las em usinas separadas. Voltamos, pois, atrás, com esta única diferença.

É uma evolução de grande alcance, como demonstrarei em outro capítulo. Uma indústria padronizada ou diferenciada em alto grau não tem necessidade de concentrar-se numa só fábrica expondo-se aos inconvenientes do congestionamento peculiar à aglomeração. Uma fábrica não deveria ter mais de 500 a 1.000 operários. Seria fácil transportá-los à oficina ou transportar a oficina a eles. As espeluncas desapareceriam, bem como os outros males desta existência antinatural - fruto da inevitável necessidade do operário residir perto da oficina.

Highland Park conta hoje 500 seções. A fábrica da rua Piquette tinha apenas 18. Isto mostra até que divisão chegamos no fabrico das peças. Rara é a semana em que não surja algum progresso, ou no maquinismo, ou na produção, muitas vezes em desarmonia com as melhores tradições da indústria.

Lembro-me duma conferência com um fabricante a respeito da construção de uma máquina especial cujo projeto especificava uma produção de 200 peças por hora.

Foi chamado o engenheiro que havia projetado a máquina para responder à objeção.

- Então, disse ele, o que é que o surpreende?
- É inteiramente impossível, respondeu categoricamente o fabricante. Não há máquina capaz de fazer isto. Impossível!
- Impossível? Exclamou o engenheiro. Se quer descer comigo lhe mostrarei uma em perfeito funcionamento. Nós a construímos para ensaio e agora queremos outra.

OS ENSAIOS

A fábrica não mantém uma escrita dos ensaios. Mas os contramestres e chefes de oficina lembram-se deles. Se um processo é experimentado e falha há sempre quem guarde memória disso. Mas eu não faço cabedal de que meus homens guardem memória do que outros tentaram sem resultado. Isso nos exporia a ter em pouco tempo um grande acervo de "impossibilidades" - e é este o perigo dos arquivos muito completos. Embaraça, tolhe o espírito de tentar sempre, e o fato de que um homem foi mal sucedido numa tentativa não implica que outro o seja.

Assim foi que nos afirmaram ser impossível fundir o ferro como imaginávamos e no entanto conseguimos. O homem que acertou com o processo ignorava as tentativas precedentes ou não deu a devida importância. Também nos asseguraram ser impossível passar o ferro diretamente dos fornos aos moldes. Era costume deixá-lo repousar por certo tempo, e derretê-lo outra vez antes de ir para os moldes. Na fábrica de River Rouge fazemos transfusão direta. Uma resenha completa das experiências infelizes, sobretudo das benfeitas, impede que os espíritos moços insistam; no entanto alguns dos nossos melhores achados foram devidos a deixarmos os loucos insistirem no que os sábios haviam abandonado.

O "ENTENDIDO"

Não há em nossas fábricas "expertos" ou "peritos"; e temos sido forçados a nos desembaraçar de todos que começavam a se ter como tais, visto como é uma pretensão que não cabe na cabeça de quem bem conhece o seu trabalho. O homem que conhece o seu trabalho vê diante de si tanta coisa a aprender que caminha sempre

com ardor sem dar um só pensamento à sua própria capacidade ou aos serviços que ele está prestando. Olhar para a frente, pensar sempre em novas tentativas, isto cria um estado de espírito que possibilita tudo. Mas desde que o homem adota a atitude mental do perito, vê-se logo rodeado de numerosas impossibilidades.

Eu recuso admitir impossíveis. Não vejo ninguém bastante sábio em qualquer matéria para afirmar que uma coisa seja possível ou não. Um bom método experimental e uma boa educação técnica devem alargar a inteligência e reduzir o número das impossibilidades. Infelizmente não é o que se dá. Em regra, a instrução técnica e o que se chama experiência não fazem senão fornecer a lista dos insucessos precedentes, insucessos que ao invés de serem tomados pelo que valem são tidos como provas de impossibilidade. Basta que um técnico, arrogando-se autoridade, afirme que isto ou aquilo é irrealizável, para que um bando de assecclas irrefletidos repita em coro: É irrealizável!

FUNDIÇÃO

A fundição, por exemplo. A fundição tem sido uma fonte de desperdícios, e, como vem de muito longe, está sobrecarregada de tradições que criam obstáculos tremendos ao progresso. Uma autoridade na matéria dizia antes das nossas experiências: Quem pretende encontrar no espaço de seis meses um meio de reduzir os gastos da fundição não passa de um farsista

Nossa fundição era como as outras. Quando fundimos os primeiros cilindros, tudo se fazia à mão. Pás e carrinhos abundavam. Havia operários qualificados e não qualificados, modeladores e simples munhecas. Hoje contamos cerca de 5% de modeladores e fundidores realmente especialistas. Os 95% restantes são apenas munhecas, ou operários especializados numa só operação que até o mais estúpido homem consegue aprender em dois dias. A moldagem se faz toda mecanicamente. Cada peça que temos de fundir possui sua seção, onde o aparelhamento mecânico é estabelecido de acordo com o modelo único que ali se produz - e sendo assim, cada homem só tem uma operação a fazer, sempre a mesma.

Uma dessas seções compreende apenas uma via aérea à qual -se suspendem, a espaços, pequenas plataformas onde descansam os moldes. A moldagem não se interrompe com o movimento da plataforma. O metal é transvazado em outro ponto enquanto o movimento se opera, e quando o molde que o recebe chega ao termo final o metal já está suficientemente resfriado para ser conduzido, sempre automaticamente, à seção de rebarba e ajustamento; e a plataforma continua deslizando em busca de nova carga.

OUTRAS OPERAÇÕES

Um outro exemplo: a montagem do êmbolo na sua caixa. Mesmo com os antigos métodos a operação só levava três minutos e parecia não merecer uma olhadela. Duas bancas servidas por 28 homens bastavam para o serviço. Em 9 horas montavam eles 175 êmbolos, o que dá 3 minutos e 5 segundos para cada um. Não havia inspeção e a seção dos motores devolvia um grande número como mal montados. O trabalho era dos mais simples: o operário retirava a espiga do êmbolo, lubrificava-o e metia a espiga no lugar; apertava depois um parafuso, desapertava outro e pronto. O contramestre estudando a operação, admirou-se de que consumisse três minutos. Cronometrou os movimentos, e verificou que em 9 horas de trabalho 4 se perdiam, em vaivéns. Ainda que não saísse do seu posto, operário fazia uma série de movimentos para alcançar os materiais e pôr de lado a peça pronta.

A operação consistia de seis movimentos diversos. O contramestre traçou um novo plano. Dividiu a operação em três fases, instalou uma deslizadora na banca, pôs três homens de cada lado e um inspetor no extremo. Ao invés de executar a operação toda, cada homem só fazia um terço. A turma foi reduzida de 28 a 17 homens. Os 28 homens de outrora produziam 175 montagens diárias; hoje 7 homens fazem 2. 600, em 8 horas de trabalho. Não é preciso frisar a economia obtida neste ponto!

A pintura do eixo posterior dava algum trabalho outrora. Introduzíamos-lo à mão numa cuba de esmalte, o que ocupava dois homens e determinava várias operações. Hoje um só homem por

meio de uma máquina que inventamos e fabricamos executa todo o trabalho. O serviço resumiu-se em enganchar o eixo a uma cadeia móvel que o leva à cuba de verniz; duas alavancas põem os dados em contato com os extremos de um virabrequim. A cuba se ergue de seis pés e imerge o eixo; a cuba, em seguida, desce e o eixo continua o seu caminho para o forno de secagem. Tudo isto leva exatamente 13 segundos.

O radiador era um órgão muito complexo, cuja soldadura requeria habilidade. Compunha-se

de 95 tubos que se deviam ajustar e soldar à mão, exigindo paciência e perícia manual. Atualmente certa máquina executa todo o serviço em 8 horas fazendo 1.200 interiores de radiadores. Estas peças vão, automaticamente, para uma estufa, onde se soldam pela simples ação do calor. Isto suprime o trabalho do soldador e não requer nenhuma perícia.

Tínhamos o hábito de integrar as armaduras do cárter do virabrequim ao próprio cárter, por meio de martelos pneumáticos que passavam como a última palavra da evolução. Seis homens eram necessários para sustentar os martelos e outros seis para firmar os quadros, e o barulho era infernal. Hoje uma prensa automática, manobrada por um só homem, faz cinco vezes mais do que os 12 homens.

Na fábrica da rua Piquette, a moldagem do cilindro tinha um curso de usinagem de 1.200 metros; hoje o tem de 90 metros apenas.

Em nossas oficinas nenhum material se transporta, e nenhuma operação se executa à mão. Se tal máquina pode tornar-se automática nós a tornamos automática. Nenhuma operação é considerada como a melhor e a menos custosa. Entretanto só 10% dos nossos aparelhos são especiais; a maioria não passa de máquinas comuns adaptadas a usos especiais, estando postas o mais perto possível uma da outra. Em cada metro colocamos mais máquinas do que em qualquer outra fábrica do mundo. Cada metro quadrado de espaço inutilizado representa despesas gerais perdidas. Nós evitamos absolutamente este desperdício.

Nada ocupa espaço de mais ou de menos.

Dividir ou subdividir o trabalho, manter a usina em movimento, tal é a senha da nossa produção. Não esquecer além disto que todas as nossas peças são concebidas de maneira a serem executadas com a maior facilidade possível. Que dizer da economia resultante?

Eis uma comparação sugestiva. Se com a nossa produção atual empregássemos o mesmo número de operários por carro que tínhamos em 1903 ao fundar a empresa - e se estes operários só cuidassem de montagem - ser-nos-ia necessário um efetivo superior a duzentos mil homens. O número dos nossos operários não atinge a cinquenta mil.

CAPÍTULO VI

O HOMEM E A MÁQUINA

Quando há necessidade de reunir para o trabalho comum grande número de operários, o mais difícil de combater é o excesso de organização e consequente formalismo.

Não há, a meu ver, disposição de espírito mais perigosa do que a dos chamados “gênios organizadores”. Eles se manifestam sempre com a arquitetura dum vasto esquema em forma de árvore genealógica, onde se traçam todas as ramificações da autoridade. A árvore ostenta uma série de belas cerejas redondas cada qual com o nome de um homem ou de um cargo. Cada indivíduo traz um título e exerce as funções estritamente limitadas pela circunferência da sua cereja.

Quando um mestre quer comunicar-se com o diretor é necessário que sua mensagem passe pelo ajudante do contramestre, pelo contramestre, pelo chefe de seção e todos os inspetores até alcançar o inspetor-geral. É provável que ao chegar lá, o que o operário queria dizer já não tenha senão um interesse histórico. São necessárias seis semanas para que a mensagem

dum homem, cuja cereja se acha no ângulo inferior esquerdo da árvore da autoridade, chegue ao conhecimento do diretor ou do conselho administrativo; e quando chega às mãos de tão augustos representantes está sobrecarregada de toda a espécie de críticas, proposições e anotações mas já se acha extinta a sua razão de ser. O papel passou de mão em mão, iludindo as responsabilidades segundo o princípio de preguiça que proclama que duas cabeças valem mais do que uma.

Parece-me que uma empresa consiste -num ajuntamento de homens reunidos para trabalhar e não para trocar correspondência. Não é necessário que uma seção qualquer saiba o que se passa na outra. A quem está seriamente ocupado no seu trabalho não sobra tempo para cuidar do vizinho. É, tarefa dos que dirigem a empresa zelar para que cada seção adapte o seu esforço à finalidade comum. E mais ainda não é útil provocar reuniões que visem estabelecer relações cordiais entre as personalidades e os serviços, como não é necessário que os homens se amem uns aos outros para trabalharem em comum. O excesso de camaradagem pode até redundar em inconvenientes, tal como o de levar um homem a encobrir a falta de outro. O que é mau para ambos.

Quando trabalhamos, precisamos trabalhar; quando nos divertimos, devemos nos divertir. O que não se pode é conduzir juntas as duas coisas. O único objetivo deve ser entregar o trabalho feito e receber a paga. Uma vez terminado o trabalho pode-se cogitar de diversões, nunca antes. Eis a razão pela qual as fábricas Ford não possuem nem organização, nem atribuições específicas adstritas a cargos, nem ordem de sucessão ou hierarquia determinada. Pouquíssimos títulos e nada de conferências. Só temos a organização de escritórios estritamente necessária, sem dossiês complicados nem formalismo algum.

A RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL

Queremos sim, completa responsabilidade individual. O operário responde pelo seu trabalho; o mestre responde pelos homens sob seu comando; o contramestre responde pelo seu grupo; o chefe de seção responde pelo seu departamento e o

inspetor geral responde por toda a fábrica. Cada um deles deve saber o que se passa no seu raio de ação. O qualificativo inspetor-geral não tem em nossa empresa caráter formal. Há muitos anos que dirige a fábrica um homem. Com ele trabalham dois outros cujas funções não foram definidas, mas se encarregam de determinadas seções. Junto a eles há cinco ou seis que lhes servem de assistentes, mas sem funções determinadas. Eles próprios criaram a sua função sem limitá-la, fazendo aquilo de que são capazes. Um se ocupa das mercadorias armazenadas; outro atende à inspeção, e assim por diante.

À primeira vista isto pode parecer procedimento ao acaso, mas não é. Um grupo de homens que quer firmemente que um trabalho se faça, não encontra dificuldades na gerência de sua execução. Entre eles não surgem atritos de jurisdição porque não pensam em títulos. Se tivessem às suas ordens escritórios e o mais, passariam o tempo a fazer burocracia e a interrogarem-se sobre os motivos por que um tem o escritório menos belo que tal companheiro. Como não há títulos nem limitação de autoridade, não há dúvidas suscitadas pelo formalismo, nem por invasão de atribuições.

Todo operário pode entender-se com quem quiser, e acha-se tão habituado a isso que um imediato não se ofende se alguém se dirige diretamente ao chefe da fábrica. Coisa, aliás, que poucas vezes acontece, porque os contramestres sabem que por qualquer injustiça descoberta perdem o emprego. Não toleramos injustiça de espécie nenhuma. Logo que um homem começa a inflar-se com a sua autoridade, percebemo-lo e, ou sai ou volta a trabalhar nas máquinas. Grande parte da agitação operária é devida aos abusos de autoridade por parte dos subalternos e penso que infelizmente em muitas fábricas é impossível ao operário contar com um tratamento equitativo.

O trabalho, única e exclusivamente, tem voz de comando entre nós. Este é um dos motivos porque prescindimos dos títulos. A maioria dos homens é capaz de manter-se à altura da sua função, mas não resiste ao desvairamento de um título. Os títulos produzem efeitos bizarros. As mais das vezes são interpretados como uma dispensa do trabalho. Valem por uma série de faixas com este dístico: -"X não tem outra coisa a fazer senão dar-se importância, e

fazer pouco caso nos outros".

Um título é nocivo não só ao seu possuidor, como aos demais. Uma das causas mais vivas do descontentamento dos operários vem do fato de que os portadores de títulos não são os verdadeiros chefes. Todo o mundo reconhece o chefe verdadeiro, o homem que nasceu para organizar e comandar. E quando encontra um que traz título, tem de informar-se que título é esse, porque tal homem não o pavoneia.

Na vida dos negócios muito se há abusado destes galões com prejuízo dos próprios negócios. Uma das mais funestas consequências é a subdivisão da responsabilidade, subdivisão que chega a destruí-la por completo. Onde a responsabilidade se acha fragmentada e dispersa por uma série de serviços, cada um com o seu chefe titulado, rodeado por sua vez de um grupo de subtitulares, é realmente difícil encontrar alguém que seja realmente responsável.

É muito conhecido o jogo do empurra, que com certeza nasceu nas empresas de responsabilidade fragmentada. A boa marcha de uma empresa depende de que todos os seus membros, qualquer que sejam as suas funções considerem como coisa que lhes diz respeito todo fato de natureza a interessar à empresa. As companhias de estrada de ferro caíram na pior desordem com as suas repartições que passam o tempo dizendo: Tal coisa? Não nos diz respeito. Isso é lá com a repartição X, que fica a 100 milhas daqui.

É costume exortar os funcionários a não se esconderem atrás dos títulos. Um ou outro pode ser necessário, em vista de determinações legais, e alguns úteis para orientar o público; quanto aos restantes só há a fazer uma coisa: eliminá-los.

A situação atual dos negócios não é de molde a dar realce aos títulos; ninguém quer ornar-se com o título de diretor de banco em falência. A marcha dos negócios não é tão maravilhosa que deva orgulhar os seus diretores. Os titulados de valor próprio, hoje, esquecem-se deles e perscrutam os fundamentos dos seus negócios a fim de lhes descobrir os pontos fracos. Retornam ao ponto de partida e trabalham para reconstituir o edifício, a começar

pelas bases.

Quem trabalha seriamente não necessita de título honorífico. Sua obra o honra.

O ENGAJAMENTO DOS HOMENS

Todo o pessoal das nossas fábricas passa pelas repartições de contrato. Como já disse, não engajamos peritos, nem tampouco levamos em conta o passado dos homens. E assim como não aceitamos ninguém em virtude do seu passado, também não repelimos ninguém por causa do seu passado. Nunca encontrei um homem completamente mau. No pior há sempre um lado bom, se as circunstâncias lhe permitem que o mostre. Em vista disso, não nos preocupamos com antecedentes: não é o passado do homem que vamos contratar, mas o indivíduo. Se ele já esteve na prisão não quer dizer que para lá retorne. Ao contrário, terá especial empenho em evitar a recaída. Por conseguinte, nossa seção de contratos não rejeita ninguém por motivo dos seus antecedentes. Venha da universidade Harvard ou da penitenciária de Sing-Sing, ninguém lhe pedirá diplomas. A única coisa necessária é que queira trabalhar. Se não quer, é pouco provável que procure colocação em nossa fábrica porque todos sabem que na fábrica Ford se trabalha.

Resumindo: não nos interessa conhecer o que tenha sido o indivíduo. Se teve bons estudos, isto deve permitir-lhe avançar com maior rapidez, mas é preciso que comece de baixo e dê provas da sua capacidade. Cada homem é o forjador do seu próprio futuro. Fala-se muito de mérito desconhecido. Entre nós todos são apreciados pelo seu justo valor.

Na ânsia de ser apreciado há certos elementos que é preciso levar em conta. O moderno sistema industrial de tal modo deformou esta ânsia que fez dela uma obsessão. Houve tempo em que o progresso pessoal de um homem dependia inteira e unicamente do seu trabalho e não do favor de outrem. Hoje depende muitas vezes da sorte que tem em atrair a atenção de algum personagem influente. Contra isto a nossa luta tem sido contínua e vitoriosa. Há indivíduos que, trabalham com a preocupação de dar na vista dos

chefes, na ideia de que, se seu mérito não for reconhecido, pouco importa fazer trabalho bom ou mau, ou não fazê-lo. O trabalho é assim tido em conta secundária. O serviço, a obra em execução. Não é o principal. O principal é a promoção, é dar na vista dos superiores. Este hábito de pôr o trabalho em segundo plano e no primeiro a preocupação de ser bem visto, faz mal ao trabalho por elevar a vitória pessoal à altura de uma coisa importante.

Também faz mal ao trabalhador, despertando nele uma ambição que não é amável nem produtora. Dá origem à classe dos que creem que "escovando", os contramestres abrem caminho. Todas as oficinas conhecem homens deste gênero. E o pior que há alguma coisa no atual sistema industrial que parece frisar a eficácia desse procedimento. Os contramestres são homens. É natural que se sintam desvanecidos à ideia de que deles depende a sorte dos operários. Nem é menos natural que os subordinados ambiciosos, vendo-os sensíveis à lisonja, aproveitem-se do fraco para tirar vantagens. Por isso eu afasto tanto quanto possível a intervenção de considerações pessoais.

O ACESSO

Em nossa empresa torna-se muito fácil a carreira a um homem despedido de tais preocupações. Há operários laboriosos, mas incapazes de pensar e, sobretudo, pensar depressa. Esses, não chegam ao ponto determinado pela sua capacidade. Sua capacidade os fará merecerem uma promoção, que não terão em virtude de lhes faltar qualidades de mando. A vida não é um romance, e graças ao sistema de seleção da nossa fábrica, estou certo que cada homem acaba por colocar-se no seu lugar.

A maneira por que se executa o trabalho em qualquer das nossas seções nunca os satisfaz. Acharmos sempre que poderia ser melhor, e que ainda virá a ser melhor. O espírito de competição leva para a frente o homem dotado de qualidades. Assim não fôra se a organização (palavra que não gosto de usar) se tornasse rígida e rotineira. Mas temos tão poucos "empregos" que quando alguém revela aptidão para uma função mais alta, de pronto a desempenhará sem que nos preocupemos de que haja vaga,

porque na verdade em nossa empresa não há postos ou cargos. Não dispomos de empregos ou sinecuras, e os homens de valor criam por si mesmos as suas posições. E isto é fácil, porque como nunca falta trabalho, quando ao invés de procurar um título que convenha como tal, todos se ocupam do trabalho, não há dificuldades nas promoções. Demais, elas se fazem sem formalismo. A pessoa em questão vê-se de repente num trabalho diverso com a particularidade de um aumento de salário.

Foi desta maneira que o nosso pessoal chegou às suas posições. O gerente da fábrica começou como maquinista. O diretor da grande fábrica de River Rouge começou como modelador. O chefe de uma das nossas seções mais importantes entrou como varredor. Não há na empresa um homem que não tenha vindo da rua. Tudo o que temos realizado vem de homens que se fizeram em nossa fábrica, impondo-se unicamente pela sua capacidade. Felizmente não herdamos nenhuma tradição, nem tampouco estamos a criar uma. Se existe entre nós tradição, será esta: "Tudo pode ser feito melhor do que está sendo feito".

ÍNDICE DE PRODUÇÃO

Esta ânsia de trabalhar melhor e mais depressa resolve todos os problemas da indústria. Uma seção é julgada pelo índice da sua produção, que é coisa diversa do custo da produção. Os contramestres e superintendentes não faziam mais que perder tempo se curassem do custo em suas seções. Há certos elementos no custo, como salário, preço de matéria-prima, despesas gerais, etc., que nunca poderiam alterar e, portanto, não se preocupam com isto. O que depende deles é o rendimento do trabalho a seu cargo. Este rendimento se obtém dividindo O número de peças feitas pelo índice da mão de obra correspondente. Cada chefe verifica todos os dias o rendimento da sua seção e traz consigo a nota. O inspetor faz o quadro destas notas. Se algo não corre bem num departamento, o quadro de produção o acusa logo, inspetor pede explicações e o contramestre abre os olhos.

O estímulo de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho provém, em grande parte, deste simples sistema de fiscalizar o

rendimento. Não é necessário que o contramestre seja um contador - nem isto tornaria um melhor -contramestre. A seu cargo estão as máquinas e os seres humanos que trabalham na seção. Quando o rendimento chega ao máximo, tem ele o seu dever perfeitamente desempenhado. O índice de produção é a sua meta e não há motivo para que disperse atividade em assuntos colaterais.

Este processo de fiscalizar obriga o chefe a não curar de personalidades e a esquecer tudo o que não for trabalho. Se quisesse selecionar o pessoal a seu gosto, em lugar de atender à capacidade produtiva, a lista da seção o delataria imediatamente.

SELEÇÃO AUTOMÁTICA

A seleção do pessoal não oferece dificuldade. É automática e, por muito que se fale da falta de oportunidade para as promoções, um operário de tipo médio se interessa muito mais por um trabalho certo do que pela promoção. Apenas uns 50% dos que trabalham pelo salário comum mostram, junto ao desejo de maior salário, a disposição do aumento de responsabilidade correspondente à promoção. Somente uns 25% trabalham pelo desejo de chegar a mestres e ainda assim confessam na maioria que a isto só se decidem porque a paga é superior à que obtêm junto às máquinas. Homens de vocação mecânica, mas inimigos da responsabilidade, quase sempre se empregam na seção de ferramentas (*tools-making departments*), onde os salários são mais elevados que na fabricação propriamente dita. A grande maioria prefere ficar onde está. São homens que nasceram para ser dirigidos. Não querem ter que se ocupar de nada e receiam a responsabilidade. Portanto, apesar da grande massa de homens que ocupamos, a dificuldade não está em descobrir os que mereçam promoção, mas saber os que a realmente desejam.

A teoria em voga é que o homem sente ambição de subir e muitos projetos admiráveis se baseiam nesta hipótese. Posso afirmar que a nossa experiência contradiz isto. Os americanos que trabalham conosco aspiram naturalmente a subir, mas nem todos desejam chegar ao cume. Os estrangeiros em regra contentam-se

em chegar a mestres. Por que é assim? Não sei; cito apenas fatos.

SUGESTÕES DE OPERÁRIOS

Já dissemos que em nossa fábrica todos conservam a sua liberdade de crítica a respeito dos detalhes da produção. Se admitimos uma regra fixa será que tudo está longe de ser perfeito. A direção da fábrica aceita todas as sugestões; estabelecemos para isso um sistema pelo qual todo operário pode comunicar qualquer ideia que tenha, bem como tentar sua realização. A economia de um centavo numa peça merece todo respeito. Tendo em conta a quantidade que produzimos, representando 12.000 dólares por ano, a economia de um centavo em cada peça ascenderia a milhões por ano. Por isso os nossos cálculos vão até milésimos de centavos. Quando a sugestão traz alguma economia e, num tempo regular, digamos três meses, reembolsa os gastos da mudança, é fora de dúvida que será aceita. Tais mudanças não se limitam a disposições tendentes a aumentar a produção ou diminuir os gastos. Muitas vezes, talvez a maioria, tendem a simplificar o trabalho. A simplificação do trabalho, com benefício do operário, também diminui o custo. Do mesmo modo calculamos, descendo às mínimas frações, se é preferível comprar uma peça ou fazê-la em nossas oficinas.

De toda parte nos afluem sugestões. Os operários polacos parecem entre os estrangeiros os mais engenhosos. Um deles, que nem sequer sabia inglês, lembrou que se uma tesoura da sua máquina fosse colocada sob um ângulo diferente reduzir-se-ia o atrito. Até então aquela peça resistia somente a quatro ou cinco cortes. O homem tinha razão e por sua iniciativa economizou-se muito dinheiro no esmeril.

Outro polaco, ocupado numa máquina perfuradora, adaptou-lhe um dispositivo que o dispensava de pôr novamente a mão na peça perfurada. A sua ideia foi aplicada a todas as máquinas, trazendo uma economia notável. Os operários dotados de algum talento introduzem sempre certas pequenas reformas nas suas máquinas. Também a limpeza delas (ainda que não seja da obrigação) costuma ser um índice da inteligência do operador

correspondente.

EXEMPLOS

Eis alguns casos. A ideia do transporte automático aéreo dos moldes da fundição à fábrica equivaleu a uma economia de 70 homens na seção de transportes. No começo havia 17 operários encarregados de limar as rebarbas das engrenagens, trabalho pesado e difícil. Um operário nos trouxe o desenho grosseiro de um aparelho especial para esse fim. Sua ideia foi estudada e construiu-se a máquina. Atualmente quatro homens fazem quatro vezes mais do que os 17 e o trabalho é muito mais fácil. A ideia de soldar certa barra do chassi, em lugar de fazê-la de um só peça, representou a economia de 500.000 dólares por ano, numa quadra de produção muito mais reduzida que a de hoje. Conseguiu-se também enorme economia fabricando certos tubos com lâminas de ferro, ao invés de empregar o ferro fundido conforme o processo comum.

Um velho sistema de construir certas máquinas requeria quatro operações, com perda de 12% do aço empregado. Nós aproveitamos a maior parte dos nossos resíduos e chegamos a aproveitá-lo todo, mas isso não é razão para que se produzam resíduos. O fato de que os resíduos não constituem uma perda total não escusa o desperdício. Um operário descobriu um processo simples de reduzir o resíduo a 1%. A árvore de transmissão deve passar pelo forno para que sua superfície endureça, mas todas as peças submetidas a esse sistema saíam um pouco tortas, e para endireitá-las empregávamos, ainda em 1918, nada menos de 37 operários. Alguns deles iniciaram uma série de experiências para descobrir uma forma de forno que evitasse o retorcimento. Em 1921 empregávamos 8 homens apenas para todo este serviço, com uma produção muito mais intensa do que a de 1918.

É de notar ainda que reduzimos a grau ínfimo a habilidade necessária para os vários misteres. O antigo mestre de têmpera, carregava-se de avaliar a temperatura das têmperas, operação muito delicada e aleatória. O endurecimento do aço pelo calor é muito importante, mas baseia-se no conhecimento exato da temperatura a aplicar. No sistema que introduzimos, o homem do

forno nada tem que ver com a temperatura, O pirômetro não passa por suas mãos. Apenas luzes elétricas coloridas lhe indicam o que deve fazer.

Nenhuma das nossas máquinas é construída ao acaso. A ideia é estudada minuciosamente antes que passe à realização. Às vezes constroem-se os moldes de madeira ou se desenhavam as partes no quadro negro. Não nos dirigimos pela tradição nem confiamos no acaso; a isto se deve que jamais construímos máquinas que não funcionassem devidamente; 90% dos ensaios têm sido satisfatórios.

Aos operários devemos todos os progressos da fabricação. Estou certo de que um homem livre na sua atividade e conhecedor da finalidade da sua tarefa empregará sempre toda a sua força de vontade e inteligência ainda que nas mais singelas operações.

CAPÍTULO VII

O HORROR À MÁQUINA

Para certa classe de homens, o trabalho repetido, ou a reprodução contínua de uma operação que não varia nunca, constitui uma perspectiva horrível. A mim me causa horror. Ser-me-ia impossível fazer todos os dias a mesma coisa; entretanto para outros – podemos dizer para a maioria, este gênero de trabalho nada tem de desagradável. Com efeito, para certos temperamentos e obrigação de pensar é que é apavorante. O ideal para eles corresponde ao serviço onde o cérebro não trabalhe.

O tipo médio de operário, com tristeza o digo, evita trabalho que requer os dois esforços conjuntos. Não querem pensar. Os homens dotados do que poderíamos chamar espírito criador, e que aborrecem a monotonia, imaginam que todos são, como eles, inimigos do repouso e lamentam a sorte do operário que fez sempre a mesma coisa.

Em rigor, a maior parte dos trabalhos são uma repetição constante. O homem de negócios traça uma rota que segue com exatidão; o trabalho de um diretor de banco é todo ele rotina; o trabalho dos funcionários subalternos é igualmente rotineiro. Para

quase todos os fins e para o comum das pessoas, é necessário estabelecer-se uma rotina que transforme o trabalho numa repetição de movimentos; sem isso, tais criaturas não produziram o necessário para viverem do seu esforço. Mas não há razão para que um espírito criador se ocupe num mister monótono, já que de todos os lados se reclamam homens dessa espécie. Nunca haverá falta de lugares para os capazes; é preciso porém reconhecer que o desejo de ser capaz não é vulgar. Ainda quando a vontade não falte, o homem carecerá de ânimo e constância para submeter-se ao treino. O desejo de se tornar capaz não é por si só suficiente.

O ESPÍRITO CRIADOR

Fazem-se muitas suposições sobre o que deveria ser a natureza humana, mas não a estudam suficientemente. Assim por exemplo, a que só reconhece trabalho criador nos domínios da imaginação. Falamos de artistas criadores só em música, pintura e outras artes. Ao que parece, limitamos as funções criadoras a produtos que se podem pendurar às paredes ou ouvir numa sala de concertos, ou manifestar-se lá onde pessoas ociosas e enfastiadas se reúnem para admirarem mutuamente. Mas se um homem procura um campo de atividade criadora é essencial deixa-lo ir onde se encontre face a face com leis mais profundas que as do som, linha ou côr, campo onde se defronte com as leis que regem a personalidade humana. Temos necessidade de artistas no mundo industrial. Necessitamos de mestres nos métodos industriais, tanto em vista do produto como do produtor. Necessitamos de homens que transformem a massa política, social e industrial num todo robusto e harmônico. Limitamos demais a faculdade criadora, dando-lhe fins muito triviais. Precisamos de homens que possam criar planos de trabalho para tudo o que é justo, bom e desejável na vida.

Boas ideias, servidas por planos de trabalho bem estudados, podem fazer-se realidade e dar ótimas consequências. É possível aumentar o bem-estar do operário, não o fazendo trabalhar menos, mas ajudando-o a trabalhar melhor. Se os homens consagrassem toda a sua atenção, interesse e energia ao tracejar de planos que

tendam a beneficiar o homem tal como ele é, então tais planos se estabeleceriam sobre bases práticas. Haveria estabilidade, com tanto benefício moral como financeiro. O que a nossa geração necessita é de fé profunda, convicção íntima a respeito da aplicabilidade da honradez, da justiça e da humanidade na indústria. Se não conseguirmos dotá-las destas virtudes, é melhor viver sem indústria. E se não pudermos dar-lhes estas virtudes a indústria não subsistirá. Mas podemos dá-las. Nós estamos fazendo.

Quando um homem não pode ganhar seu pão sem o auxílio duma máquina, ser-lhe-ia benéfico ser arredado dela, só porque o serviço exigido é monótono? Deixá-lo cair na miséria? Se ele faz uma máquina produzir menos, poderá ser mais feliz com esta diminuição de produção que o fará receber menos?

A MONOTONIA DO TRABALHO

Até hoje não me convenci que um trabalho repetitivo seja prejudicial ao homem. Dos bem-falantes ouço dizer que o trabalho repetido inutiliza corpo e alma. Minhas pesquisas, entretanto, negam isso. Um homem que passava o dia acionando com o pé um pedal, encasquetou que aquele movimento lhe desenvolvia o corpo de um lado só. O exame médico não comprovou o mal, mas designamos-lhe outro trabalho que pusesse em movimento o grupo de músculos prejudicados. Depois de algumas semanas pediu ele volta ao antigo posto.

Parece racional que da repetição dos mesmos movimentos por oito horas diárias resultem anormalidades físicas, mas não o pudemos comprovar até agora em um só caso. Quando nossos homens querem mudar de serviço basta que o peçam, e nós desejaríamos que essas mudanças fossem a regra. Poderíamos até sistematizá-las. Mas os operários são inimigos de mudanças que eles próprios não proponham. Realmente há operações de tal forma monótonas que parece incrível que alguém se conforme em exercê-las por muito tempo. A mais monótona é a do homem que ergue uma engrenagem com um gancho, mergulha-a numa tina de óleo e a deixa cair no cesto,. Os movimentos não variam nunca. O operário

toma sempre do mesmo ponto. A operação não requer força muscular, nem inteligência. O trabalho consiste em mover os braços de um lado para outro, e o peso do gancho é insignificante.

Apesar disso, há oito anos que um operário está neste serviço, tem feito economias e tem poupado o seu dinheiro, de modo que possui hoje cerca de 40.000 dólares. A despeito de queremos dar-lhe outro trabalho, resiste obstinadamente!

As experiências mais conscienciosas não nos revelaram um só acaso de deformação ou transtorno mental em consequência da monotonia. Os que não suportam este gênero de trabalho não são forçados a fazê-lo. Em todas as seções da fábrica o trabalho se classifica, segundo o seu valor e a habilidade exigida, nas séries A, B e C, cada qual composta de dez a trinta operações diversas. Um operário ao ser admitido entra para a classe C; à B e A, para a seção de maquinismos ou para algum lugar de inspeção. Dele depende sua posição. Quando permanece empregado na produção, é sinal de que está bem ali.

APROVEITAMENTO DOS INVÁLIDOS.

Em capítulo anterior notei que a ninguém recusamos por motivo de condições físicas. Esta política foi iniciada a 12 de janeiro de 1914, quando o salário mínimo se fixou em 5 dólares para oito horas de trabalho. Ninguém é rejeitado em vista de suas condições físicas, salvo, naturalmente, nos casos de moléstias contagiosas. Acho que numa empresa industrial à altura da sua missão, um corte feito em massa dos operários deve revelar a mesma contextura de um corte feito na sociedade.

Temos em todas as seções, aleijados e doentes. Existe uma propensão generosa para considerar os fisicamente incapazes como um peso morto, cuja manutenção incumbe à caridade pública. Há, é certo, caso, como o de um idiota, nos quais a beneficência tem forçosamente que intervir. Tais casos, porém, são raros e por meio das inúmeras operações diversas que existem em nossa fábrica podemos fazer ganhar a vida a qualquer indivíduo, com base na sua atividade produtiva. Um cego ou um mutilado é capaz,

colocado num posto conveniente, de efetuar o mesmo trabalho e ganhar o mesmo salário que um homem normal. Ainda que não revelemos preferência pelos inválidos, temos demonstrado que são capazes de ganhar salários completos.

Seria inteiramente contrário aos fins a que nos propusemos, dar colocação a um aleijado porque é aleijado. Pagando-lhe um salário reduzido e contentando-nos com um tipo baixo de produção. Seria um meio de o socorrer momentaneamente, mas não seria a melhor maneira. A melhor maneira é elevá-lo a um grau de produtividade igual ao dos sãos. A caridade do mundo, sob forma de esmola, em pouquíssimos casos, creio eu, encontra justificativa. É certo que não combinam bem negócio e caridade; o fim da fábrica é produzir e ela serviria mal se não consagrasse a isto toda a sua capacidade. Mas somos muito inclinados a crer, sem exame, que a plena posse de suas faculdades constitui a condição fundamental para o melhor rendimento de um homem em qualquer classe de trabalho.

Com intuito de formar juízo seguro, mandei classificar todas as diversas operações da fábrica, segundo a espécie da máquina e do trabalho, tomando em consideração se o trabalho físico era fácil, mediano ou pesado; se era trabalho em seco ou em úmido; se limpo ou sujo; se desempenhado em estufas ou fornalhas; se ocupava uma ou duas mãos; se conservava o operário de pé ou sentado; se barulhento ou silencioso; se exigia precisão; se em luz natural ou artificial; que número de peças era preciso tratar por hora, qual o peso do material manejado e o esforço exigido do operário. Além disto, os dados exatos sobre o esforço que o trabalho requeria da parte do operador. O estudo demonstrou que se executavam na fábrica 7.882 espécies distintas de operações, entre as quais 949 classificadas como trabalho pesado, exigiam desenvolvimento físico comum e força média. Entre as 3.595 espécies restantes, nenhuma exigia força física superior à do homem mais fraco e débil, ou à das mulheres e meninos.

Os trabalhos mais fáceis por sua vez classificados, a fim de verificarmos quais exigiam o uso completo das faculdades; comprovou-se que 670 podiam ser feitos por homens privados das duas pernas; 2.637 por homens de uma só perna; em 2

prescindiam-se os dois braços; em 715 casos de um braço, e em 190 casos a operação podia ser feita por cegos. Das 7.882 espécies de trabalho, portanto, embora algumas exigissem força corporal, 4.034 não exigiam o uso completo das faculdades físicas. Isto quer dizer que uma indústria aperfeiçoada pode proporcionar trabalho, normalmente remunerado, a grande número de criaturas de validez abaixo da média.

Se o trabalho de qualquer outra fábrica fosse analisado como o fizemos, a proporção poderia ser diferente, mas é certo que se o trabalho for suficientemente subdividido não faltarão lugares onde os inválidos possam desempenhar perfeitamente um serviço e receber um salário completo. Economicamente é um desperdício tomar a cargo os inválidos e pô-los a fazer cestos ou qualquer trabalho manual pouco remunerativo, com o fim, não de fazê-los ganhar a vida, mas de afastá-los do tédio e do desânimo.

Quando admitimos um homem temos por princípio dar-lhe um trabalho conveniente ao seu físico. Se depois de iniciar o serviço demonstra ele ser incapaz de desempenhá-lo a contento, ou quando o trabalho não lhe agrada, damos-lhe um cartão de mudança e enviamo-lo à seção de transferência. Lá, após um exame, recebe ocupação mais apropriada às suas condições físicas ou temperamento. Colocados no posto conveniente, os homens de físico abaixo da média conseguem fazer o mesmo trabalho que os acima da média. Um cego foi posto na seção de contagem de parafusos e porcas para remessa às sucursais. Dois operários fisicamente perfeitos já estavam trabalhando nesse serviço. Dois dias depois o contramestre enviava uma nota à seção das transferências pedindo mudança de serviço aos sãos, porque o cego fazia, não só o seu próprio trabalho, como o dos dois companheiros normais.

Este método de recuperação pode ir longe. Admite-se em geral que um operário ferido deve ser conservado fora do trabalho, vivendo de uma pensão até que sare. Mas há sempre um período de convalescença, especialmente no caso de fraturas, em que o indivíduo se sente com capacidade para trabalhar e se mostra desejoso disso, já que a pensão por acidentes, por elevada que

seja, nunca equivale ao salário normal. Se a pensão equivalesse ao salário normal a indústria teria de suportar uma sobrecarga traduzível na elevação dos preços de custo. A procura diminuiria no mercado e conseqüentemente diminuiria a soma de trabalho que a indústria proporciona. Devemos ter sempre em mente estas conseqüências inevitáveis.

Fizemos experiências com enfermos de cama, capazes de se manterem sentados. Estendemos-lhes sobre o leito um oleado demos-lhes parafusos a introduzir nas porcas, trabalho que é forçoso fazer-se à mão e que ocupava de 15 a 20 homens na seção de magnetos. Um homem de cama pode executá-la tão bem como na fábrica, e de modo a ganhar o mesmo salário. De fato, a produção nesta experiência excedeu de 20% ao tipo regular da produção da fábrica. Ninguém os obrigou a trabalhar; eles porém, se mostravam muito dispostos. Isto lhes matava o tempo, aumentava-lhe o apetite e apressava a convalescença.

Não nos ocupamos dos surdos-mudos, cujo rendimento é normal. Na seção de recuperação de materiais trabalham os tuberculosos, uns mil. Como são doentes de moléstia contagiosa trabalham à parte, em oficina especialmente construída para esse fim, ao ar livre o mais possível.

Ao tempo da última estatística possuíamos 9.563 homens em condições físicas abaixo do normal. Entre estes havia 123 mutilados dos braços, antebraços e mãos. Havia um sem as duas mãos; quatro totalmente cegos; 207 cegos de uma vista; trinta e sete surdos-mudos; sessenta epiléticos; quatro sem pernas ou pés e duzentos e trinta e quatro sem uma perna ou pé. Os outros tinham defeitos de menor importância.

A APRENDIZAGEM TÉCNICA E A DISCIPLINA

Quanto ao tempo preciso para a aprendizagem técnica a proporção é a seguinte: 43% não requerem mais que um dia; 36 requerem de um dia até oito; 6, de uma a duas semanas; 14, de um mês a um ano; 1, de um a seis anos. Esta última categoria de trabalhos requer perícia – como a fabricação de instrumentos e a calibragem.

Uma disciplina severa rege a fábrica, mas não com regulamentos mesquinhos de justificação discutível. Para evitar arbitrariedades na dispensa de operários só o chefe da admissão é que a pode exercer – e raro a exerce. Em 1919 registraram-se 30.155 dispensas. Em 10.334 casos o motivo foi ausência não justificada por mais de dez dias. Por se recusarem a fazer o trabalho designado, ou sem causa aceitável, exigirem transferência, 3.702; por se recusarem a aprender o inglês na escola da fábrica, 38; em vista do serviço militar, 108 e 3.000, mais ou menos passaram para outras usinas da empresa. Os restantes saíram para se dedicarem +à agricultura ou outros negócios. Mulheres, 82 foram dispensadas porque os seus maridos já lá trabalhavam – é norma nossa não aceitar mulheres cujos maridos já trabalhem. De todo esse pessoal só 80 foram despachados; por atos fraudulentos, 56; por ordem do Departamento de Educação, 20; como indesejáveis, 4.

Exigimos que os operários executem o que se lhes ordena. Nossa organização é tão especializada, e tão intimamente se relacionam as partes, que nem por um momento poderíamos deixar ao operário liberdade de ação. Sem disciplina severa haveria uma confusão espantosa. Uma empresa industrial não pode comportar-se de outro modo. É preciso que os homens realizem um máximo de trabalho para terem um máximo de salário. Se a cada um se deixasse fazer como bem entende, a produção se ressentiria e com ela o salário. Quem não está contente não é obrigado a ficar.

A companhia observa um procedimento imparcial e justo, pois está no interesse natural, tanto dos contramestres como dos chefes de seção, que os despedidos se limitem ao mínimo. O operário tem facilidade de formular suas queixas e defender-se das injustiças. Em rigor torna-se difícil evitar que injustiças ocorram. Nem sempre os homens são justos para com seus companheiros. Os defeitos inerentes à natureza humana se opõem muitas vezes aos nossos desígnios. Os contramestres nem sempre assimilam nossas ideias, ou as aplicam de modo correto; as intenções da companhia, porém, são sérias, e recorremos a todos os meios para pô-las em prática.

Nos casos de ausência é necessário usar de rigor. Os

operários não podem entrar e sair a seu bel-prazer; é de obrigação pedir licença ao chefe, e caso alguém se ausente sem autorização prévia, examinam-se as suas razões, algumas vezes fazendo-o passar pelo gabinete médico. Quando as circunstâncias lhe são favoráveis, volta para o trabalho. Em caso contrário é despedido. As únicas informações que exigimos ao contratar um homem são: nome, endereço, idade, estado civil, quantas pessoas deve sustentar e se já trabalhou na Companhia Ford; examina-se-lhe também o estado da vista e ouvidos. Nada lhe é perguntado sobre o passado; temos, entretanto, um livro onde um operário que já tenha exercido um ofício pode registrá-lo. Deste modo, sempre que nos falta um especialista, estamos em condições de escolher outro. É um dos meios de ascensão da nossa usina. Faltou-nos certa vez um relojoeiro suíço. Consultou-se o registro e logo foi encontrado um, empregado numa máquina de perfurar. Precisou-se também na seção de têmpera de um mestre em ladrilhos. Foi encontrado trabalhando em outra perfuradora e é hoje inspetor-geral.

Temos pouco contato com os operários. Eles fazem o seu trabalho e retiram-se. Uma fábrica não é um salão. Mas procuramos ser justos com todos, e embora não andemos a distribuir apertos de mão (nem temos apertadores de mão profissionais), sempre cuidamos de prevenir ódios e rivalidades. Há tantas seções na fábrica, que ela forma um pequeno mundo. Há ali lugar para todos, até para os rixentos. O homem é brigão por natureza e a rixa é causa de dispensa. Achamos que é esse o melhor meio de os acomodar. Contudo os contramestres descobrem meios engenhosos de castigo, de modo que não saiam prejudicadas as suas famílias e tampouco se perca tempo em aplicá-lo.

AS BOAS CONDIÇÕES TÉCNICAS

Uma condição essencial para conseguir unir melhor rendimento à maior humanidade na produção, é dispor de acomodações amplas, limpas e devidamente ventiladas. Nossas máquinas são colocadas muito perto uma das outras. Cada metro de espaço suporta sua parte de despesas gerais e de despesas de

transporte e se as máquinas estão mais juntas ou mais afastadas de uma polegada que seja, o consumidor ganha ou perde com isso. Calculamos em cada operação o espaço de que deve dispor o operário, dando-lhe a necessária liberdade de movimentos, porque do contrário haverá desperdício. Mas se o operário e sua máquina ocupam área maior do que a necessária, também haverá desperdício. Daí vem que as máquinas estão mais apinhadas em nossas oficinas do que talvez em qualquer outra. Um visitante terá a impressão de que se acham montadas umas sobre as outras e no entanto estão cientificamente dispostas, não só quanto à sequência das operações, mas ainda no dar a cada operário e a cada máquina o espaço exato de que precisam, nem uma polegada mais, nem uma polegada menos. Oficina não é jardim de recreio. Esta aproximação das máquinas requer, naturalmente, um máximo de salvaguarda e arejamento.

A proteção contra o perigo das máquinas é objeto de atenção especial. Máquina alguma, por maior que seja a sua eficiência, não serve enquanto não ofereça segurança absoluta. Não as temos perigosas, mas se algum desastre ocorre, o caso é examinado cuidadosamente, por um empregado especial, e estudam-se os meios de prevenir a repetição do acidente.

Quando construímos as nossas primeiras fábricas não sabíamos de ventilação como hoje. Nas construções recentes as colunas de suporte são ocas, e por elas entra o ar puro e sai o viciado. Durante todo o ano mantemos a temperatura quase invariável e em parte nenhuma é necessária a luz artificial. Cerca de 700 homens estão encarregados da limpeza das oficinas e vidraças. Os ângulos escuros, que se prestam para escarrar, pintam-se de branco. Sem limpeza e higiene não pode haver gosto pelo trabalho. A negligência na limpeza está proibida em nossas fábricas tanto quanto a negligência no trabalho.

Não há razão para que o serviço numa fábrica ofereça perigo. Quando um operário é obrigado a trabalhar demais e por um espaço de tempo muito longo, o seu estado mental se presta a provocar desastres. A prevenção pois, consiste, parte, em não criar um ambiente propício, parte em prevenir as negligências, parte em estabelecer máquinas seguras. As principais causas de desastre

são: 1) defeitos de construção; 2) defeitos da máquina; 3) insuficiência de espaço; 4) falta de dispositivos protetores; 5) falta de limpeza; 6) luz defeituosa; 7) ar deficiente; 8) roupa imprópria; 9) negligência; 10) ignorância; 11) fadiga mental; 12) falta de cooperação.

As causas – defeitos de máquinas e de construção, falta de espaço, de ar e luz, fraqueza mental e falta de cooperação, podem ser facilmente removidas.

Nenhum operário trabalha em excesso. Nossos salários suprimem nove décimos das razões psíquicas e a técnica da instalação suprime o décimo restante. Temos, pois, que lutar contra as roupas impróprias, a negligência, a ignorância e o perigo das máquinas. Aqui a dificuldade é maior nas seções onde a transmissão se faz por meio de correias. Nas novas construções cada máquina dispõe do seu eletromotor, e não podemos prescindir das correias unicamente nas instalações antigas. Contudo, todas são protegidas. Sobre as vias de transporte automáticas há pontes de modo que ninguém é obrigado a passar por um sítio perigoso. Onde haja perigo de serem os homens alcançados por estilhaços de metal, são eles obrigados ao uso de lunetas; além disto há redes metálicas em redor de cada máquina. Também ao lado dos fornos há redes. Em parte alguma se veem aparelhos mal protegidos que possam rasgar as roupas. Há operários com predileção por vestes impróprias, gravatas esvoaçantes, mangas largas. Os mestres têm que vigiar e advertir os contraventores. As máquinas são ensaiadas de todas as maneiras antes de instaladas. Em consequência disso quase nunca se dão desastres em nossos estabelecimentos.

Não há razão para que a indústria cobre um tributo de vítimas humanas.

CAPÍTULO VIII

OS SALÁRIOS

Não é lógico dizer-se numa indústria: “Eu pago o salário corrente”. Quem diz isso não diria com a mesma facilidade: “Eu não vendo produtos melhores nem mais baratos que os outros”. Nenhum fabricante de bom senso admite que a compra dos materiais mais baratos seja o meio de produzir o melhor artigo. Se assim é, como ouvimos falar nos benefícios que ao país traria a diminuição dos salários, quando isto equivale a baixar o poder aquisitivo do público, com a baixa do poder aquisitivo do operário: Que valor tem uma indústria, se devido à sua má direção não proporciona aos cooperantes meios de uma existência honrosa? Não há questão mais vital que a dos salários, pois a maioria do nosso povo vive de salários. O tipo da vida do povo, ou seja o preço dos seus salários, determina a prosperidade do país.

Na nossa empresa o salário mínimo é hoje de 6 dólares diários, antes era esse mínimo de 5 dólares, e no começo pagávamos o que era necessário pagar. Seria imoral retroceder ao sistema do “tipo dos salários correntes” e, sobre imoral, a pior espécie de mau negócio.

OS SÓCIOS OPERÁRIOS

Consideramos as relações entre os cooperadores de um trabalho. Não é corrente chamar aos operários sócios da empresa, e contudo eles o são. Quando um homem verifica que a condução de um negócio se torna desproporcionada ao seu tempo ou força, procura auxiliares com que dividir a gerência. Mas se trata da produção, nega o título de sócio aos que chamou para colaborar consigo – aos operários. Todo negócio que emprega mais de uma pessoa constitui uma sociedade. Do momento em que um homem reclama a ajuda de outra pessoa – seja de um menino, admite sócio. Esse homem pode ser o proprietário único dos recursos do negócio e o gerente exclusivo de todas as suas operações; mas só enquanto permanece o único a gerir e a produzir é que pode pretender absoluta independência.

Não é independente quem necessita da colaboração de outrem. O patrão é sócio do seu empregado e este o é do seu patrão. E como é assim, nada mais errado do que uma das partes

pretender a hegemonia. Ambas são indispensáveis. Se uma faz indevidamente prevalecer o seu interesse a outra fica prejudicada, e por fim as duas. É loucura considerar-se o capital e o trabalho como partidos antagônicos. Não passam de associados. Quando puxam em sentidos opostos nada mais fazem do que prejudicar a sociedade de que são sócios e da qual tiram ambos a subsistência.

A única ambição de um chefe, no seu posto de diretor nato, deveria consistir em pagar salários mais elevados que os outros, e toda ambição do operário deveria consistir em tornar isto possível. Sem dúvida que há em todas as empresas homens convencidos de que o máximo do seu esforço favorece só ao patrão e nunca a si próprios. É lamentável que este espírito exista, mas existe, e não sem certa justificativa. Se o patrão pede aos operários que lhe deem o melhor trabalho e estes verificam que não são devidamente recompensados, é natural que relaxem.

Mas se veem o fruto do seu esforço refletir-se na cifra do salário – prova de que o bom trabalho faz o bom salário – então aos poucos compreendem que são sócios da empresa, cujo êxito depende da mútua cooperação.

A VERDADEIRA NOÇÃO DO SALÁRIO

“Quando deve ganhar o operário?” “Quanto deve pagar o patrão?” Questões mal postas. A pergunta deve ser: “Que é que a empresa pode suportar?” Claro que em negócio nenhuma despesa pode exceder à receita. Quando se tira água de um poço em maior quantidade do que entra, o poço se esgota. E, uma vez esgotado, padecem de sede os que dele bebiam. E se acaso raciocinam que esgotado um poço há recurso de ir para outro, o fim seria secarem-se todos os poços.

Há hoje um clamor por mais equitativa remuneração do trabalho, mas cumpre notar que para isto há limites. Empresa que produz 100.000 dólares não pode distribuir 150.000. O negócio em si é que estabelece os limites do salário.

Mas o que é que limita o progresso de uma empresa? A empresa limita-se a si própria, quando segue falsos caminhos.

Se os operários ao invés de dizerem “o patrão deve fazer tal coisa”, disserem “a empresa deve ser estimulada e dirigida de modo que possa fazer tal coisa”, isso daria melhores resultados, porque só a empresa pode fazer os salários. O patrão nada pode fazer por si, se não contar com o surto da sua empresa. Mas que fazer quando esta permite estabelecer salários mais elevados e o patrão se opõe? Em princípio uma empresa significa subsistência para muitas vidas humanas, e não deve ser mal conduzida.

É criminoso matar uma empresa à qual grande número de homens consagram suas energias e têm como campo da sua atividade e fonte da sua subsistência. Matar uma empresa por meio de greve ou do lock-out não melhora coisa nenhuma. Nada consegue o patrão com olhar para seus operários e perguntar-se até que ponto lhes poderá diminuir o salário. Também o operário nada consegue erguendo os olhos ameaçadores para o patrão, perguntando-se até que ponto poderá forçar o aumento. No final das contas, uns e outro se veem obrigados a olhar para a empresa, perguntando-se: “Como poderemos fazer esta indústria bastante sólida e rendosa para nos proporcionar a todos uma vida segura e cômoda?”

Mas é difícil fazer que os dois grupos pensem com justeza. O vício da miopia é difícil de curar. Que fazer? Nada. Não há lei nem regra que nada possa mudar. Tudo há de vir da melhor compreensão do interesse próprio. Custará a vir, mas virá, porque uma empresa onde os operários e chefes miram os mesmos fins de utilidade geral acaba sempre por descobrir o seu caminho

SALÁRIO ELEVADO

Que é que entendemos por salários elevados?

Entendemos salários maiores que os de meses ou anos atrás, e nunca salários superiores ao que devem ser. De resto, os mais altos salários de hoje poderão ser considerados baixos daqui a uns anos.

Se o chefe de um negócio faz bem em procurar que sua indústria dê melhores dividendos não fará menos bem em procurar

que ela proporcione melhores salários. Mas não é ele quem os proporciona. É claro que se o pode fazer e não o faz, merece censura, mas isso não depende só dele. Os salários só podem ser pagos se os operários os produzirem; o seu trabalho é o fator da produção do salário, embora não o único, porque uma direção má pode, pelo desperdício, anular os esforços do trabalho. Os operários por sua vez podem anular os resultados de uma boa direção. Onde se junta uma direção hábil e um trabalho honesto, é o operário que aumenta o seu salário. Ele traz à empresa a sua energia e a sua habilidade, e se o faz leal e sinceramente, tarde ou cedo virá a recompensa sob a forma do aumento de remuneração. Em tal caso o operário não só ganhou o seu salário, como teve grande parte na sua criação.

QUEM CRIA O SALÁRIO

É preciso convencer-mos de que o salário tem sua fonte na própria oficina. Se não é ele criado pelos operários não pode aparecer aos sábados dentro de um envelope. Jamais se inventará sistema que suprima a necessidade de trabalhar. A natureza o determinou assim. A ociosidade das mãos e do cérebro não se permite a ninguém. No trabalho está a nossa saúde, a nossa honra e a nossa salvação. Longe de ser um castigo, o trabalho é a maior das bênçãos. Só ele é fonte de justiça social. O que da mais, tem direito de receber mais. O sentimentalismo nada tem que ver com o preço dos salários. O operário que dá a uma empresa o melhor que tem em si, é o melhor operário que essa empresa possa ter. Mas não poderá fazer isto indefinidamente se não lhe for proporcionada a recompensa devida. O trabalhador que começa o seu serviço quotidiano com a certeza de que jamais ganhará o suficiente para pô-lo ao abrigo das necessidades, não pode executar com eficiência o seu trabalho. A ansiedade e a preocupação prejudicam-no.

Ao contrário, se um homem sente que sua tarefa não só lhe garante a subsistência mas também lhe dá margens permitindo-lhe educar seus filhos e favorecer o bem-estar da esposa, não fará de melhor modo possível o seu trabalho? Não lhe dedicará o maior interesse? E trabalhará assim em seu proveito e no da empresa. O

homem que não encontra satisfação no seu serviço perde a melhor parte do seu salário.

O TRABALHO DIÁRIO

Porque o trabalho quotidiano é uma grande coisa? É a base mesma da nossa honra. E o patrão deve trabalhar constantemente com mais ardor do que nenhum dos seus homens. O patrão que toma a sério o seu dever trabalha de rijo. Nunca pode dizer: “Tenho tantos mil homens trabalhando para mim “. Na realidade ele é quem trabalha para esses milhares de homens e quanto mais ativos são estes, mais atividade o chefe deverá desenvolver para bem dispor da sua produção. Os ordenados e salários equivalem a uma espécie de participação nos lucros, fixada de antemão apenas como base de cálculo; mas muitas vezes se verifica, no balanço anual, que essa participação podia ser mais elevada. Em tal caso o salário tem que se elevar. Todos quantos colaboram num negócio devem participar dos lucros que criam sob forma de bons salários ou bonificação adicional. Isto já principia a ser compreendido por toda a parte.

Os tempos exigem que se dê ao lado humano da indústria a mesma importância que se dá ao lado material, e é ideia que faz caminho. O problema se resume em saber se tal ajustamento se fará com largura de vista, com discernimento, com sábia prudência, que conservem a estrutura em que hoje nos mantemos, ou se fará às cegas, de modo a arrebatarmos os benefícios do trabalho já realizado.

A indústria constitui o meio de vida do nosso país, traduz-se no seu progresso económico e eleva-nos no conceito das nações. Não devemos expô-lo ao azar. Precisamos dar a sua parte ao elemento humano da indústria, E isto pode ser feito sem deslocamento social e sem prejuízos dos interesses particulares com grandes benefícios para todos os seres humanos. O segredo de tudo está em reconhecer que todos os colaboradores da indústria são sócios. Enquanto o homem não se basta a si mesmo, desnecessitando da cooperação alheia, não escapará à lei desta associação.

Tais as verdadeiras bases do salário - mera participação de lucros de uma classe de sócios.

A MEDIDA DO SALÁRIO

Qual a medida adequada de um salário? Que tipo de vida pode-se esperar do trabalho? Que se pode ou deve esperar do salário? Dizer que ele deve pagar o custo de vida, é dizer nada. O custo de vida depende do rendimento da produção e do transporte, o qual por sua vez depende do rendimento da direção do trabalho. A boa direção do trabalho deve baratear a vida e produzir salários elevados. O cálculo dos salários, com base no custo de vida, não nos conduz a coisa alguma. O custo da vida é produto final que não se mantém constante quando se alteram os fatores. Quando procuramos regular o salário de acordo com o custo de vida, imitamos o cão que quer apanhar a própria cauda. Além disto, como estabelecer o tipo de vida que há de servir de base? Ampliemos o nosso ponto de vista e procuremos saber o que o salário é e o que deveria ser.

A MISSÃO DO SALÁRIO

O salário faz face a todas as obrigações do operário fora da fábrica, e dentro dela, às necessidades da direção e do serviço. O trabalho diário, produtivo, vale pela mais inesgotável mina que jamais se encontrou. Não é muito pedir-lhe que garanta a vida presente do operário, pois deve também pô-lo ao abrigo da miséria no acaso da vida. Mas para cumprir tão modestas exigências será necessário conformar a indústria, a distribuição e remuneração de modo que o produto do trabalho não entre no bolso dos que não colaboram nele. Para criar um sistema que seja tão independente da boa vontade dos patrões de vistas largas, como da má vontade dos de vistas curtas, é preciso alicerçá-lo na realidade da vida.

Certo, o trabalho requer a mesma energia muscular, custe um dólar o alqueire de trigo ou dois e meio, custe 12 cents, ou cinco vezes mais a dúzia de ovos. Que diferença isto faz no dispêndio de energias que um homem emprega nesse trabalho?

Se se tratasse só desse homem seria fácil calcular o custo da sua subsistência e o lucro a que ele faz jus, mas esse produtor não é indivíduo isolado. É um cidadão que contribui para a prosperidade

do país. É um chefe de família, pai talvez de filhos cuja educação depende do salário paterno. Temos que levar em consideração estes fatos, e como calcular a parte que cabe à família no dia de trabalho do seu chefe? Recebe ele a paga do seu trabalho, mas qual é a dívida deste trabalho para com o seu lar? E a sua dívida para com a sua condição de cidadão e de pai de família? O homem trabalha na oficina, mas sua mulher trabalha em casa. Sobre que sistema calcular a parte do lar no preço de custo do dia de trabalho? Deve a subsistência pessoal do operário ser considerada como o “custo” e os seus encargos de família como o “lucro”? Ou o lucro de um dia de trabalho deve se considerado como o que lhe sobra em dinheiro, depois de satisfeitas todas as suas necessidades pessoais e as da família? Ou, ainda, tudo que é dispendioso com a família deve ser estritamente encarado como custo, sendo o lucro computado à parte? Isto é, depois de ter satisfeito à sua subsistência e a dos seus, depois de haver vestido, agasalhado e educado a todos, deve pretender reservas à guisa de economias?

É justo gravar o dia de trabalho de todos estes encargos? Creio que sim. Do contrário teremos de encarar a deplorável perspectiva de mães e filhos forçados a trabalhar fora de casa.

São questões que exigem estudo atento e cálculos sérios. Talvez, de tudo quanto se relacione com a nossa vida econômica, nada nos traga mais surpresa do que o cálculo exato da carga, que pesa sobre um dia de trabalho.

Seria possível determinar exatamente a energia que um homem despende num dia de trabalho. Mas seria impossível determinar a reserva de energia que lhe ficou para o dia seguinte, bem como a proporção desta energia que ele não recuperará mais. Os economistas não imaginaram ainda uma amortização para a recuperação da energia operária. Mas é possível estabelecer um fundo de amortização sob forma de pensão para a velhice. A pensão, porém, não atenderia ao lucro que o trabalho deve acarretar para o operário como compensação das despesas gerais da vida, da sua fadiga e da inevitável usura de suas forças.

SALARIATO E COMUNISMO

Os salários mais elevados que têm sido pagos até hoje estão longe de ser o que deveriam ser. A indústria não está suficientemente bem organizada e seus objetivos não são suficientemente claros para que possa pagar mais que uma fração do salário legítimo. É nos que temos de pensar. A solução não virá pela substituição do salariado pelo comunismo. O sistema do salariado é o único que permite recompensar, segundo o seu valor, a parte de cada um na produção. Suprimam o sistema, e a injustiça será universal. Aperfeiçoem-no, e a justiça será universal.

Com os anos muito aprendi a respeito de salários. Creio que, a parte outras considerações, o nosso êxito depende em parte dos salários que pagamos. Quando distribuímos altos salários muito dinheiro se espalha e vai enriquecer os comerciantes, os fabricantes, os varejistas, os colaboradores de toda a ordem, e esta prosperidade se traduz por um acréscimo de procura dos nossos produtos.

A alta generalizada dos salários traria como consequência a prosperidade geral do país, caso a essa alta correspondesse aumento de produção. Do contrário sobreviria o marasmo.

A BOA ORIENTAÇÃO

Foi-nos mister algum tempo para chegarmos a uma orientação segura no problema de salário, e isso só se deu quando iniciamos a plena produção do modelo T. Antes usávamos distribuir uma quota de participação nos lucros. Em 1909 distribuímos 80.000 dólares, com base nos anos de serviço. Os homens que já tinham um ano na fábrica tiveram 5% do salário anual; os de dois anos, 7 ½%; os de três, 10%. O inconveniente deste sistema é que não tinha conexão direta com o trabalho diário. Os homens recebiam sua parte muito tempo depois de feito o trabalho e o tinham como uma espécie de presente. É desacertado que o salário se confunda com um donativo gratuito.

Além disto, os salários não eram cientificamente proporcionais às diversas espécies de trabalho. O operário do trabalho A, podia receber uma paga menor que a do operário do trabalho B, embora aquele pudesse exigir mais habilidade e esforço físico. Muita

iniquidade se introduz no cômputo dos salários quando sua base é assim encarada.

Para evitar isso, a partir de 1913 fizemos estudar, nas milhares de operações da nossa indústria, o tempo requerido para cada uma. Este estudo permitiu-nos determinar teoricamente qual devia ser a produção normal de um operário. Depois, fazendo largos abatimentos, calculamos uma média satisfatória e, tomando em consideração as circunstâncias de habilidade, fixamos uma taxa de salário que expressasse com bastante exatidão a quota de habilidade profissional e de simples esforço requerida para cada operação, e também o que se pode esperar de um homem em troca do salário. Sem este estudo o industrial não sabe porque paga tal salário, nem o operário sabe porque o recebe. Todas as operações foram desta maneira padronizadas e apreçadas.

Não temos trabalho por peças. Uns ganham por hora, outros por dia; nos dois casos exigimos um rendimento abaixo do qual o operário não pode descer. Do contrário nem ele nem nós saberíamos se o salário é justo ou não. O operário demonstra com um índice fixo de trabalho diário que tem direito a receber o salário correspondente. Os guardas são pagos pela presença e os trabalhadores pelo trabalho.

PARTICIPAÇÃO DE LUCROS

Sobre esta base anunciamos e aplicamos em 1914 um plano de participação nos lucros em que o salário mínimo era fixado em cinco dólares diários; ao mesmo tempo reduzimos as horas de trabalho a oito e a semana a 48 horas. Esta decisão foi inteiramente voluntária. Todos os nossos aumentos de salário têm sido voluntários. Eram um ato de justiça social e ia nisso a nossa íntima satisfação. Há muito prazer em contribuir para a felicidade alheia, aliviar o fardo que pesa ao próximo, criar um estado de coisas que proporcione bem-estar e prosperidade. A boa vontade constitui a maior força da vida. Um homem determinado pode conseguir tudo o que deseja, mas terá sua vitória pouco valor se não visa o bem geral.

Estes aumentos, todavia, nunca tiveram o caráter de um dom

gracioso – mas não foram vistos assim. Muitos industriais supuseram que o fazíamos porque os nossos negócios prosperavam e queriam reclame; nossa política foi condenada porque rompíamos com o uso de pagar os mais baixos salários que o operário pode aceitar. Este uso rotineiro não tem base, e há de cair, porque de outro modo jamais aboliremos a pobreza. Se elevamos os nossos salários não foi só porque o quiséssemos e o pudéssemos, foi também para colocar nossa indústria sobre bases sólidas. Não estávamos distribuindo nada; estávamos construindo para o futuro. Uma indústria estará sempre em falso, se se baseia em salários baixos.

Poucos acontecimentos industriais foram mais comentados em todo o mundo, e menos compreendidos. Os próprios operários convenceram-se de que iam receber dali por diante 5 dólares diários, qualquer que fosse o trabalho produzido.

Os fatos saíram um pouco diferentes. O plano era distribuir lucros; ao invés, porém, de esperar que estes se realizassem, os calculávamos antecipadamente e os juntávamos, sob certas condições, ao salário dos que já tinham seis meses na companhia. Era uma participação destinada a três categorias de homens

- Casados vivendo com sua família e cuidando dela.
- Solteiros maiores de 22 anos, reconhecidos como poupados.
- Moços menores de 22 anos e mulheres que constituíam o único suporte de um parente inválido.

Primeiramente, ao operário cabia o salário comum que já era média 15% mais alto que o tipo corrente. Em seguida percebia uma certa parte dos lucros. Lucro e salário eram calculados de modo a dar-lhe uma renda mínima de 5 dólares diários. A participação do lucro calculava-se sobre o número de horas de trabalho e combinava-se com o salário horário de modo a dar aos que recebiam o menor salário uma proporção maior de lucros. O pagamento se fazia às quinzenas. Um homem, por exemplo, que ganhava 34 cents por hora, percebia uma participação de 28 ½ cents por hora, o que perfazia os seus 5 dólares. Outro, que

percebia 54 cents por hora, recebia participação de 21 cents, o que lhe dava uma renda diária de 6 dólares.

Era um sistema de participação, mas condicional. O operário e sua família tinham de conformar-se com certas regras de dignidade e civismo. Sem que visássemos nenhum patriarcalismo, qualquer coisa de paternal introduziu-se no negócio e foi uma das razões de abandonarmos o sistema. Nossa ideia era estimular a vida bem ordenada, e julgáramos que o melhor estímulo fosse um prêmio em dinheiro. O homem que vive bem, trabalha bem. Além disso queríamos evitar a baixa do rendimento do trabalho que resulta às vezes da elevação dos salários.

A experiência da guerra demonstrou que o aumento brusco de salário muitas vezes não só desperta a ganância do homem, como lhe diminuirá o rendimento útil. Se desde o começo nos contentássemos com acrescentar a participação de lucros ao pagamento do salário, provavelmente o tipo do rendimento teria baixado. O novo plano dobrava o salário da metade dos homens. A diferença podia ser tida como “dinheiro fácil”. A ideia do dinheiro fácil é nociva ao trabalho. Há perigo em aumentar violentamente o salário de um homem, ganhasse ele antes um dólar ou cem por dia. De fato, se o salário de quem ganha cem dólares sobe da noite para o dia a trezentos, há mais chances de que ele faça mais tolices que um operário cujo ordenado sobe de um dólar a três por hora. Mais dinheiro na mão, mais oportunidade para fazer asneiras.

EFEITOS DE SISTEMA

E é o erro que dá na vista. Esperávamos que os casados, para receberem a sua parte nos lucros, vivessem com suas famílias e zelassem delas. Tivemos que reformar o mau costume, comum nos operários estrangeiros, de tomar pensionistas, considerando sua casa como um negócio a explorar e não o que deve ser, o lar. Moços menores de 18 anos recebiam sua parte quando mantinham seus pais, e obtinham-na igualmente os solteiros de boa vida. A melhor prova de benefício do sistema foi que no começo só 60% dos operários foram contemplados na participação dos lucros; ao fim de seis meses a percentagem subiu a 78; ao cabo de um ano a

87. Ano e meio depois só se excluía do prêmio 1%.

O aumento dos salários produziu outros resultados. Em 1914, quando entrou em vigor o primeiro plano, ocupávamos 14.000 homens e tínhamos de admitir anualmente 53.000 para manter aquele número. Em 1915 só admitimos 6.508 homens, na maioria chamados graças ao crescimento da empresa. Se continuássemos com o primitivo índice de admissões, seríamos obrigados hoje a tomar 200.000 homens por ano, problema quase insolúvel. Bem que um mínimo de tempo seja necessário para o aprendizado em quase todas as operações da nossa fábrica, seria impossível mudar o pessoal todo o dia, toda a semana ou todo o mês. Além disso, ainda que um operário seja capaz de aprender o seu trabalho ao cabo de dois ou três dias, depois de um ano de prática é natural que trabalhe muito melhor. Desde então não mais nos preocupou o problema da renovação do pessoal. É difícil dar a este respeito cifras exatas, porque quando não estamos em plena produção usamos um sistema rotativo, a fim de repartir o trabalho entre o maior número possível de operários. Isto dificulta distinguir entre as saídas voluntárias e as involuntárias. Não temos hoje registros das saídas. O recrutamento do pessoal nos preocupa muito pouco, e creio que não irá além de 3 a 6% ao mês.

Apesar das mudanças introduzidas no sistema, nunca nos apartamos do seguinte princípio:

“Quando quiseres que um homem consagre todo seu tempo e energia a um trabalho, dá-lhe um salário que o ponha ao abrigo das dificuldades financeiras”.

O MELHOR NEGÓCIO

É um negócio. Os nossos lucros demonstram que pagar altos salários é o melhor dos negócios.

Havia inconvenientes no sistema de participação com base no bom comportamento. Tendia ao estabelecimento do patriarcalismo, coisa que não cabe na indústria. É a velharia a beneficência que se intromete na vida privada dos empregados. Há os que necessitam conselho e auxílio; algumas vezes, mesmo, de um auxílio especial; mas isto lhes deve ser dispensado apenas por espírito de

humanidade. Um sistema largo e prático de capitalização e participação nos lucros fará mais para consolidar a indústria do que todas as obras sociais.

E sem mudar nossos princípios mudamos o nosso método de pagamento.

CAPÍTULO IX

AS CRISES ECONÔMICAS

Embora as exigências da vida sejam contínuas, tanto para o patrão como para o obreiro, o trabalho só lhes vêm às semanas. Ambos apanham-no ao preço que podem – este é a sua tarefa; aquele a sua encomenda. Durante os chamados tempos de prosperidade as encomendas e tarefas abundam, mas se sobrevém a maré baixa, nada vai. Este ritmo de “bom “ e “mau” é constante na vida econômica. Embora nunca haja períodos em que nada falte a ninguém, ainda mesmo os períodos de crise apresentam o espetáculo surpreendente de um mundo faminto de mercadorias e de uma organização industrial ansiosa por produzir, separados um do outro por uma barreira de dinheiro. Tanto a fabricação como o trabalho aos operários vai aos arrancos.

Quando muita gente quer comprar diz-se que escassez de mercadorias. Quando ninguém quer comprar diz-se que há escassez de mercadorias. Quando ninguém quer comprar diz-se que há superprodução. Admito que sempre tivemos escassez de mercadorias – superprodução, nunca. Podemos ter em certa época muita mercadoria inútil, mas isto não significa superprodução e sim produção defeituosa. Também podemos ter grandes estoques a altos preços. Não é ainda superprodução, é má fabricação e má direção financeira. Serão os negócios bons ou maus por decretos do destino? Devemos encarar como inevitáveis as condições do mundo? Não. Nós é que o fazemos bom o mau. O único motivo de revolver-se a terra, escavarem-se minas ou fabricarem-se coisas é que os homens precisam comer, aquecer-se, vestir-se, etc.; não há outro. Não obstante, este motivo único é posto de parte e tudo é

feito, não para atendê-lo, mas para ganhar dinheiro – e isso porque aos poucos criamos um sistema monetário que em vez de ser um adequado instrumento de troca é muitas vezes um empecilho. Veremos isto.

Se sofremos destes períodos de azar é porque dirigimos mal a produção. Se em tal ano houvesse realmente uma falha de colheitas, admito que sobrevivesse a fome; mas não posso conceber que haja miséria e fome unicamente por motivo da má direção, sobretudo de má direção que implicitamente decorre duma viciosa organização financeira. A guerra convulsionou o nosso mercado é certo, e fêz o mesmo em todo o mundo, mas a culpa não é só dela. Nem teria havido guerra se os negócios fossem mais bem conduzidos. Serviu sim para revelar grande número de defeitos do nosso sistema financeiro, e, mais que tudo, mostrar como é inseguro o negócio baseado apenas no dinheiro. Não sei se o mau estado da indústria vem do mau sistema financeiro ou se é uma errada concepção da indústria que cria o mau sistema financeiro. Mas sei que embora não seja de desejar a subversão do atual sistema financeiro, é inteiramente desejável estabelecer a indústria numa base de utilidade geral. Então um melhor sistema financeiro virá, porque o atual perderá sua razão de ser.

Temos que trabalhar nesta estabilização, dando-a aos nossos próprios negócios. Agindo assim isoladamente não poderemos fazer obra perfeita, mas o exemplo será imitado e um dia veremos a inflação e sua irmã depressão postas na categoria da varíola, isto é, das doenças evitáveis. Será perfeitamente possível, com a reorganização da indústria e da finança, contrabater os perniciosos efeitos das estações sobre a indústria e fugir assim às crises de depressão. A lavoura já se reorganiza. Quando a indústria também o fizer, lavoura e indústria andarão de acordo, porque são na realidade gêmeas e não antagonistas.

Como indicação desta solidariedade citarei a nossa fábrica de válvulas montada a 18 milhas da cidade, de modo a que os seus operários possam ser também agricultores. Com o emprego de máquinas a lavoura passa a exigir uma fração do tempo que consome hoje. O tempo que a natureza requer para produzir é muito maior que o que gasta o homem para semear, cultivar e colher. Em

muitas indústrias é indiferente que o produto seja feito aqui ou ali, e a energia hidráulica permite que o seja nas regiões agrícolas. Mais facilmente do que se crê podemos ter operário a um tempo lavrador industrialista, alternando o trabalho de campo com trabalho de usina nas mais científicas e saudáveis condições. Esta combinação servirá a certas indústrias de estação; outras poderão basear-se numa seriação de produtos de acordo com o seu equipamento e as estações; outra ainda, bem estudadas, poderão amaciar a passagem de uma estação para outra.

As depressões periódicas são mais sérias porque parecem muito extensas para serem controláveis. Enquanto uma organização de conjunto não se realizar não podemos dominá-las de todo, mas cada industrial pode, em seus domínios, realizar progressos no sentido indicado, e isso contribuiria para a solução geral. A produção Ford não tem sido afetada por essas crises periódicas; sempre cresceu em linha reta exceto de 1917 a 1919, quando passou a fabricar artigos de guerra. O período de 1912-1913 foi tido como mau, embora hoje o tenham como normal, e nele dobramos as nossas vendas, o de 1920 a 1921 é tido como um dos piores períodos da história, mas vendemos cinco vezes mais do que no ano de 1913 a 1914.

Não há nada de misterioso nisso, pois é o resultado inevitável da aplicação de um princípio que deveria orientar todos os demais negócios.

CAUSAS DAS CRISES

Nosso salário mínimo é hoje de seis dólares, e os operários estão muito afeitos a eles para tornar a fiscalização desnecessária. Este salário mínimo é pago desde que o operário atinge o seu índice de produção, coisa só dependente da sua vontade. Contamos no salário a participação de lucros do operário e pagamos hoje mais do que no período de prosperidade que se seguiu imediatamente à guerra. Mas só o pagamos com base no trabalho produzido, e mostra bem como se trabalha em nossa empresa o fato de 60% dos operários receberem mais de seis dólares.

Consideramos os fundamentos da prosperidade. O progresso

não se constitui duma série de arrancos. Cada passo deve ser regulado, e ninguém pode esperar progresso sem trabalhar para ele. A prosperidade, que é ela? Um período em que o maior número de pessoas se sente bem. Este bem-estar geral, e não o lucro auferido pela indústria, é que indica prosperidade. A função do industrial é contribuir para este bem-estar, e ele só serve à coletividade quando dirige sua indústria de modo a dar ao público mercadorias sempre melhores e mais baratas, e ao mesmo tempo pagar salários crescentes aos que o ajudaram a produzir. Só assim um industrial, de qualquer espécie, justifica sua existência.

Não costumo dar muito valor as estatísticas ou teorias econômicas sobre o ritmo da prosperidade e da depressão. Essas teorias tem como “prósperos” os períodos de preços altos, mas a prosperidade não pode ser avaliada pelos preços que os industriais marcam aos seus produtos.

Não dou valor as combinações de palavras. Se os preços estão acima da força aquisitiva do público, baixai-os. De ordinário a indústria parte da manufatura e termina no comprador. Se o comprador não quer ou não pode comprar o que o industrial tem que vender, o industrial arrepende-se e clama que os negócios vão mal e, pondo o carro à frente dos bois, segue seu caminho, lamentando-se. É um contra senso.

Existe o industrial para o consumidor ou este para aquele? Se o consumidor não quer, ou, digamos, não pode comprar, cabe-lhe a culpa? Se a culpa não cabe a ninguém então o industrial deve fechar as suas portas.

Mas que negócio jamais começou na fábrica e terminou no consumidor? Donde vem o dinheiro que põe as rodas em movimento? Do consumidor sem dúvida, e não há indústria bem-sucedida se esta não satisfaz ao consumidor. O consumidor pode ser satisfeito tanto pela qualidade como pelo preço e será otimamente servido se lhe derem a melhor qualidade sob o menor preço. O industrial que isto consegue consolida sua indústria e torna-se um líder. E não pode deixar de ser assim.

A ESTABILIDADE

Por que, então, espernear, esperando que os negócios voltem a ser bons? Reduza-se o preço de custo. Baixa-se o preço de venda ao nível do comprador.

Cortar nos salários é a mais fácil e preguiçosa maneira de atender a uma situação – e a mais desumana. É fazer cair sobre o operário a culpa da direção incompetente. Cada crise não passa de um convite ao bom industrial para que ponha mais cérebro no seu negócio, superando assim, à força de inteligência, o que os outros pensam vencer pelo corte dos salários. Tocar no salário antes de examinar o que vem antes dele é procurar saída falsa. Se a boa saída for encontrada, o corte do salário se tornará inútil. Isto me ensinou a experiência. No processo de reajuste alguém tem que perder – e quem há de perder senão quem tem o que perder? Mas a expressão “perder” é falsa. Ninguém perde na realidade. Tudo se resume em largar uma parte do lucro passado por amor ao lucro futuro. Certa vez, em conversa com o ferragista duma pequena cidade, disse-me ele:

Faço conta de perder 10.000 dólares no meu estoque – mas não chegará lá, compreende-se. Nós ferragistas temos ganho muito. A maior parte do meu estoque foi comprado na alta, mas já vendi outros anteriores e conservo o lucro. Além disso os 10.000 dólares que eu disse não são daqueles bons dólares antigos. São dólares de especulação, dos que não valem cem cents. Assim, embora meu prejuízo seja grande, não é grande. E com isto o povo cá da cidade voltará a construir, em vez de ficar parado, como agora, em vista da alta dos preços.

Eis aqui um negociante esclarecido, pois prefere ganhar menos e favorecer o movimento dos negócios a resistir no preço alto com prejuízo de todos. Homens assim constituem a riqueza duma cidade. Veem claro. Farão o seu balanço suportar o prejuízo do reajustamento, em vez de reduzir o salário dos seus operários, reduzindo desse modo a força de aquisição da cidade. Não ficam de cócoras no seus preços altos à espera de que as coisas mudem. Compreendem o que poucos compreendem: ser da essência da prosperidade sofrer também suas perdas.

Nós também as tivemos. As vendas do nosso carro caíram

como tudo mais. Balanceamos a produção e vimos que não era possível fabricar mais barato do que o fazíamos, mas nossos preços eram superiores ainda ao que o público podia pagar. Fechamos as portas para estudar o caso. A alternativa era, ou perder 17.000.000 de dólares no balanço, ou sofrer perda ainda maior, cessando de trabalhar. Não havia vacilação possível.

Esta alternativa se apresenta sempre nos negócios, e, ou lançamos a perda nos livros e os negócios prosseguem, ou resistimos e eles param de funcionar. Mas a perda da parada excede de muito à soma de dinheiro que ela representa, porque durante o período de inação a timidez amarra a iniciativa e, se o interregno se prolonga, não há mais coragem de recomeçar.

O BOM REMÉDIO

De nada serve esperar que as coisas melhorem. Se o industrial bem desempenha a sua função deve baixar os preços ao nível do público. Há sempre um preço que o público paga em qualquer condição do mercado e se nos esforçarmos conseguiremos alcançar esse preço.

Nunca, porém, piorando a qualidade do produto, nem fazendo economias de míope, das que criam descontentamento do operário. Nem ainda agitando-nos e zumbindo em torno do caso, mas pelo aumento da eficiência da produção. Vista deste modo, cada crise poderá ser considerada com um problema proposto à inteligência dos industriais. Atermo-nos. Porém, só ao dinheiro, sem visar fins de utilidade geral, corresponde a atestarmos falta de idoneidade para a função de industrial.

Com outras palavras: o preço da venda deve tomar por base o custo real, isto é, o custo de transmutação da energia humana em artigos de consumo. Tão simples fórmula, todavia, não é considerada digna de um homem de negócios. Não é assaz complicada. Negócios há que consistem tomar das mais honrosas formas de atividade humana e pô-las a serviço de astutos especuladores que criam escasseamentos artificiais de gêneros e promovem assim a altas de preços. E há ainda as situações de falso estímulo e de alta depressão.

A justiça econômica é constantemente violada, às vezes com inocência. Uns querem que ao sistema industrial caiba toda a culpa dos males que pesam sobre o homem. Outros afirmam que o homem cria suas próprias condições e que nosso sistema social, econômico e financeiro é mau e porque reflete a própria índole do homem. Os industriais repugnam admitir que o que está errado no atual sistema industrial é, em parte pelo menos, consequência dos seus próprios erros, sistematizados e ampliados.

Sem dúvida, com menos falhas na natureza humana, o sistema social seria menos defeituoso. Se a natureza humana fosse ainda pior, um pior sistema surgiria – embora não pudesse durar tanto como o atual. Mas ninguém pretende que o homem quis deliberadamente criar um sistema social defeituoso. Admitir que todos os defeitos da sociedade venham do homem, não vale dizer que o homem organizou voluntariamente as suas próprias imperfeições. Grande parte delas cabe à ignorância e outra, não menor, à ingenuidade.

Vejam as origens do nosso sistema industrial. Nada no começo indicava o que ele iria tornar-se. Cada novo progresso era recebido com alegria. Ninguém sonhou ver o “capital” e o “trabalho” em antagonismo hostil. Ninguém pensou que o sucesso trouxesse em si perigos insidiosos. Foi o desenvolvimento do sistema que fez crescer as imperfeições latentes. Os negócios tomaram tal vulto que os chefes hoje nem podem saber o nome dos seus auxiliares – meras peças de máquina. Ninguém admite, entretanto, que este desumano sistema fosse deliberadamente inventado. Vem por si. Estava latente nas origens, mas invisível e imprevisível, e só um desenvolvimento assombroso podia ter-lhe dado corpo.

A ideia de indústria, que é? Não é produzir dinheiro. É realizar uma ideia útil e multiplica-la de modo que atenda às necessidades do maior número possível de criaturas.

Produzir, produzir; criar um sistema que eleve a produção à categoria das belas artes; pô-la em bases que lhe permitam prover à construção e expansão de mais e mais casas de trabalho onde se façam milhares de coisas úteis – esta é a verdadeira concepção da indústria. Mas é sua negação afastá-la do ideal de serviço. Homens de vista curta, porém, não percebem que a indústria transcende o

âmbito do interesse pessoal. Indústria é o processo de dar e tomar, viver e fazer viver. É cooperação de numerosas forças e interesses. O industrial convencido de que a indústria é um rio que deve parar logo que chega a ele, equivale ao homem convencido de que o que para, prossegue. Esse industrial julgará produzir riquezas, detendo a produção de riquezas.

Os princípios que dão como base da indústria a utilidade geral, fatalmente melhorarão os maus negócios e o mau sistema financeiro.

CAPÍTULO X

COMO FABRICAR BARATO

Ninguém nega que com preços suficientemente baixos o comprador surge sempre, qualquer que seja a situação do mercado. Isto é elementar.

Às vezes, entretanto, as matérias-primas encalham, por mais que baixem de preço. Vimos isto em 1920, período em que os industriais procuravam desfazer-se dos estoques produzidos com materiais caros, restringindo assim as novas compras. Os mercados estavam em estagnação, mas não “saturados” de mercadorias. Está saturado um mercado unicamente quando os preços lhe sobrepujam o poder aquisitivo.

Preços excessivos valem por sintoma de doença nos negócios, porque são devidos a uma qualquer anormalidade. Um homem de boa saúde tem a temperatura normal; o mercado idem, quando está são. Os preços altos vêm sempre graças à especulação sobre uma escassez de gêneros. Embora jamais haja de fato escassez de coisa nenhuma, a escassez fictícia de um ou alguns gêneros permite o surto da especulação. Às vezes nem isso é necessário. A inflação da moeda ou crédito pode determinar um aparente aumento do poder aquisitivo do mercado, desafiando a especulação. Mas qualquer que seja a sua causa real o público vai pagando o preço alto com receio, outros na esperança de revender com lucro. Quando foi da crise do açúcar, muitas donas de casa, que só o

compravam aos cinco quilos, passaram a compra-lo às sacas, e por sua vez os especuladores o açambarcaram em seus armazéns. A escassez durante as guerras vem sempre desta especulação junta às compras feitas acima das necessidades usuais.

AS EXISTÊNCIAS

Por maior que seja a escassez de um produto na praça e por mais que o governo procure controlar as existências ou chamá-las para si, quem esteja disposto a pagar os preços pedidos sempre o encontra na quantidade que deseja. Ninguém pode conhecer realmente a existência exata de um tal gênero num país. As melhores estatísticas não passam de aproximativas conjecturais, e o cálculo das existências mundiais ainda é mais vago. Poderíamos, com muito esforço, vir a saber qual a produção de certo artigo num dia ou mês determinado, mais isto não nos aclararia quanto à produção do dia ou mês seguinte. O mesmo com o consumo. Com grande esforço e dispêndio poderíamos vir a determinar o consumo exato de um certo artigo num dado período; mas ao ser compilada esta estatística já teria ela apenas um valor histórico, porque no período seguinte o consumo poderá dobrar ou cair à metade. O público não permanece imutável, e é nisto que erram os socialistas e comunistas e outros arquitetos de planos ideais para a regulamentação das coisas. Presumem que a sociedade para. Também os reacionários partem de semelhante ideia. Creem que a sociedade parou. Mas nada parou, do que muito regozijo eu.

O consumo varia de acordo com o preço e a qualidade, e ninguém sabe ou pode figurar-se até onde chegará ele no futuro porque cada nova baixa atinge uma nova camada de compradores. Todos sabem disto, mas poucos agem de acordo. Quando um comerciante compra caro e vê a mercadoria parada, sua política é baixar os preços até que ela se escoe. Se é um homem esclarecido, ao invés de ir baixando aos poucos, o que põe o público de reserva à espera de novas baixas, baixa-a duma vez até nível que lhe determine a saída imediata. Momentos há no mercado em que o vendedor tem que perder, e fica ele à espera de recuperar o prejuízo com uma venda de alto lucro. É uma ilusão. A perda se dá à custa

do lucro das operações anteriores.

Quem foi bastante insensato para considerar os altos lucros do período de alta como um lucro sólido e real, se achará fatalmente em embaraços quando a baixa sobreviver. Apesar disto a opinião reinante é que os negócios consistem numa alternativa de lucros e perdas. E ainda que bom negócio é aquele em que o lucro excede as perdas, donde decorre que os melhores preços para vender são os mais altos que se nos deparam. Esta é considerada a boa prática. Será? Penso que não, porque não foi isso que verifiquei.

OS ESTOQUES

Verifiquei que na compra da matéria-prima não valia a pena comprar além das necessidades imediatas. E compramos só o exigido pelo nosso programa de produção, tendo em conta o estado de transportes nesse período. Se o transporte fosse perfeito e a entrada de matéria-prima regular, nem necessitaríamos manter estoques. Os materiais chegariam na ordem, de acordo com os contratos, e saíam dos vagões para a usina. Resultaria disso um grande lucro, pois encurtava-se o ciclo da manufatura, e suprimia-se o empate de dinheiro em material parado. Os maus transportes é que obrigam a fazer estoques de matéria-prima. Em 1921, por ocasião da limpeza doméstica de que já falei, nossos estoques eram excessivos, não que comprássemos para especular, mas porque os transportes andavam péssimos. Quando os preços começam a subir, julga-se de boa política comprar muito para comprar pouco quando a alta estiver no auge. Por mais certo que seja isto, verifiquei que está errado. Jogar não é negócio. Se alguém comprou a dez, ficará em boa posição quando os outros forem obrigados a comprar a quinze. Numa oportunidade seguinte, confiante no sucesso anterior, comprará de novo por dez, mas venderá por cinco, e ficará na mesma situação em que se achava antes de fazer esse jogo.

Verificamos pelas estatísticas dos anos anteriores que comprar de acordo com tal política não é negócio. O lucro de uma operação se balanceia pelo déficit de outra, e tudo fica em agitação estéril. Por isso só compramos ao melhor preço do momento, a quantidade

precisa. Não compramos menos porque está caro, nem mais porque está barato. Afastamo-nos de tudo que é especulação, coisa, aliás, nada fácil devido ao pendor especulativo. Mas a especulação acaba matando o industrial. Dai-lhe um par de tacadas felizes: ele só pensará daí por diante em ganhar dinheiro assim, e não por meio da sua indústria, e acabará esmagado.

O caminho único é comprar só o necessário, nem mais nem menos. Este sistema afasta da indústria o azar.

A DEMONSTRAÇÃO DOS FATOS

Delonguei-me nisto porque a nossa maneira de comprar explica a nossa maneira de vender. Em vez de dar atenção à concorrência ou à procura, nossos preços se baseiam no cálculo do que a clientela quer ou pode pagar. E nada lança mais luz no acerto desta regra do que a relação entre as nossas vendas e o preço.

Ano	Preço US\$	Carros Produzidos
1909-1910	950	18.664
1910-1911	780	34.528
1911-1912	690	78.440
1912-1913	600	168.220
1913-1914	550	248.307
1914-1915	490	308.213
1915-1916	440	533.921
1916-1917	360	785.432
1917-1918*	450	706.584
1918-1919*	525	533.706
1919-1920	575-440	996.660

**(1917-1919 Anos de guerra em que a fábrica trabalhou para fins militares.)*

Os altos preços de 1921 eram relativamente baixos, considerando a inflação do momento. Mais tarde o preço era de 497 dólares, mais baixo do que parece dado o melhoramento da qualidade dos carros. Estudamos cada auto novo que aparece, a ver o que há neles de aplicável ao nosso; para isso o adquirimos logo que surge no mercado. Habitualmente o usamos por algum tempo em excursões e depois o examinamos peça por peça. Não há carro no mundo que não exista em Dearborn.

Cada vez que compro um, dizem os jornais que Ford não usa o Ford. O ano passado adquiri um Lanchester, marca que passa como a melhor da Inglaterra. O carro ficou na nossa usina de Long Island por vários meses e um dia fui nele a Detroit. Éramos vários e formávamos uma pequena caravana – meu Lanchester um Packard, e um Ford ou dois. Eu dirigia o Lanchester ao passar por uma cidade de Nova Iorque e alguns repórteres vieram indagar por que não conduzia um Ford.

– Por que? Respondi. Porque estou de férias e não tenho pressa em chegar. É por isso que não ocupo um Ford.

Vê-se que temos também um estoque de anedotas Ford.

Nossa política é reduzir os preços, estender as operações e melhorar o artigo. A redução do preço prima sobre o resto. Jamais tivemos o custo da fabricação como algo de fixo, e reduzimo-lo sempre ao ponto que determine maior saída. Depois é que nos aplicamos a fabricá-lo por tal preço. Não me preocupo com o custo da fabricação; o novo preço obriga-o a descer.

A maneira usual é outra, é tomar o custo e determinar o preço, e, embora seja estritamente científico, este método falha ante um exame mais acurado. Que vale conhecer o custo de uma fabricação se não podeis pô-la ao alcance do público?

E mais, é inútil calcular um custo se não sabemos o que este custo deve ser. Um dos meios de descobrir o que deve ser o custo é fixar um preço de venda suficientemente baixo para forçar a fábrica à sua mais alta eficiência. O preço baixo obriga-nos mais que qualquer outra coisa ao aperfeiçoamento, à descoberta de caminhos novos no fabrico e no sistema de vender.

O SALÁRIO ALTO

O pagamento de altos salários também contribui para a baixa do custo, tornando os operários cada vez mais laboriosos à produção. Tanto que se veem isentos de preocupações estranhas ao trabalho.

O pagamento de cinco dólares por dia foi um dos mais belos meios que descobrimos de reduzir o custo, e a elevação a seis dólares outro mais belo ainda. Até onde chegaremos neste caminho não sei dizer. Sempre conseguimos lucros com este sistema e não posso prever até onde iremos em matéria de preço baixo e salário alto. O trator, por exemplo, era vendido primeiro a 750 dólares, depois a 850, a 625 e chegou a 395.

Os tratores não são feitos conjuntamente com os carros. Nenhuma fábrica seria bastante grande para comportar o fabrico de ambos. Uma usina deve dedicar-se a um só artigo, se quer obter o máximo rendimento econômico.

Para muita coisa um homem com sua máquina ao lado vale mais que sem ela. Pondo os meios de fabricar em relação com o produto a fabricar, descobrimos a máquina que mais multiplica o homem. O operário ganha a eficiência e disso lhe resulta a ampliação do seu bem-estar.

OS GASTOS INÚTEIS

Tendo este princípio em mente pudemos atacar de cara o desperdício. Nada de inútil em nossos estabelecimentos. Não construímos belos edifícios que atestem aos passantes a nossa vitória. O interesse do capital neles empatado e a despesas de custeio apenas serviram para aumentar inutilmente o preço de custo da manufatura. Tais monumentos à prosperidade viram às vezes monumentos funerários. Grandes escritórios administrativos poderão ser necessários, mas indicam, talvez, que há muita administração. Nós nunca tivemos necessidade de complicada administração e preferimos ser conhecidos pelo artigo do que pela casa onde ele se fabrica.

A padronização que determina largas economias para o

consumidor traz tantos lucros ao produtor que ele não sabe o que fazer do dinheiro. Mas o seu esforço deve ser sincero, tenaz e ousado. Limitar-se a meia dúzia de modelos não é padronizar. Será limitar a indústria, porque quem vende na base usual de lucros (que é tomar do consumidor o máximo que possa) deve deixar-lhe ao menos que goze de uma grande variedade de artigos.

A padronização é, pois, o derradeiro estágio do processo. Partimos do cliente, depois estudamos o artigo e finalmente abordamos a manufatura, de modo que se esta se torne o meio de atingir um fim de utilidade geral.

É indispensável não perder isto de vista, mas assim não tem sido. O elemento preço não é bem compreendido. Persiste a ideia de que o preço não deve cair, embora o grande negócio – largo consumo, dependa de que ele baixe.

É também indispensável que o artigo preste os melhores serviços ao cliente, outro ponto não atendido. Considera-se de bom aviso, e nada imoral, mudanças periódicas num produto que tornem obsoletos os velhos modelos e obriguem o cliente a adquiri-los novos, ou porque não encontre mais peças de substituição ou porque o novo modelo ofereça algo de tentador. Ouvimos louvar com a boa a política de levar o cliente a repetir sua aquisição, e má a de produzir artigos duráveis que evitem segunda compra.

ECONOMIA E QUALIDADE

Nossos princípios industriais mandam fazer o contrário. Não posso conceber como seja possível bem servir um cliente senão lhe dando um artigo que dure o mais possível. Desejaríamos produzir artigos de duração ilimitada e jamais fazemos mudanças inúteis que ponham fora de moda os nossos carros vendidos. Nossas peças não são somente intercambiáveis de um carro a outro do mesmo tipo como ainda de todos os tipos que fabricamos. Quem tiver um carro nosso de dez anos atrás e adquirir as necessárias peças novas pode deixá-lo moderníssimo. E como temos o firme objetivo de sempre baixar os preços, o nosso esforço é contínuo. Mas bem difícil certas vezes.

Uns exemplos ainda de economia. Nossas varreduras

produzem 600.000 dólares por ano e fazemos constantemente estudos sobre a utilização dos detritos. Numa operação de recortagem sobravam discos de lata de seis polegadas de diâmetro que iam para o lixo. Esta perda incomodava os nossos homens, que afinal acharam meio de suprimi-la. Viram que os discos eram de dimensões das chapeladas do radiador, embora mais finas. Experimentaram cortar os discos de duas folhas juntas e assim obtê-las da espessura requerida e ainda mais resistentes. Sobram 150.000 destes discos por dia e com o novo sistema já aproveitamos 20.000 e esperamos descobrir aplicação para o restante.

Ganhamos dez dólares por peça nas transmissões fabricando-as em casa em vez de comprá-las.

Experimentamos fabricar parafusos com uma máquina especial e obtivemos muito mais fortes que os adquiridos e sob menor tamanho; isto nos valeu só num tipo destes parafusos uma economia de 500.000 dólares anuais.

Costumávamos montar nossos carros em Detroit e, embora por meio de uma embalagem especial conseguíssemos embarcar cinco a seis em cada vagão, isso exigia muitas centenas de vagões por dia. Os trens tornavam-se contínuos. Uma vez carregamos mil num só dia. Ora, isso acarretava a congestão, trazia estragos para os carros e custava muito dinheiro de fretes. Hoje só montamos em Detroit 300 ou 400 carros por dia, o bastante para as necessidades locais. O resto sai em peças para ser montado no ponto de entrega ao cliente. Sempre que uma das nossas sucursais pode fabricar uma peça em melhor conta do que a usina central, ela a fabrica.

Na fábrica de Manchester, faz-se hoje o carro inteiro, e o mesmo acontece em Cork, na Irlanda, com os tratores. Isto representa uma enorme economia de despesas e é uma indicação de como lucraria a indústria em geral, fabricando cada peça de um artigo complexo, lá onde ficasse mais econômico. Não cessamos de fazer experiências sobre todos os materiais que entram em nosso carro. Tiramos a madeira das nossas próprias florestas. Experimentamos o fabrico do couro artificial visto que consumimos cerca de 40.000 jardas por ano. Um cent aqui, um cent alí, isto dá

uma soma de grande vulto no fim do ano.

A USINA DE RIVER ROUGE

O maior desenvolvimento, porém, está em River Rouge, cuja fábrica, quando completa, trará altas reduções no custo de tudo que produzimos. O trator é hoje todo feito lá. A usina está locada à margem do rio e ocupa uma área de 665 acres – área suficiente para os futuros desenvolvimentos. Possui uma angra onde pode fazer a volta qualquer navio do lago, e com um ramo de canal e alguma drenagem podemos estabelecer comunicação com o lago por meio de rio Detroit. Consumimos muito carvão que vem diretamente de nossas minas pela estrada de Detroit-Toledo-Ironton. Parte é empregado em produzir força, parte nos fornos de coque, o qual vai dali automaticamente para os altos fornos. Os gases que escapam destes fornos seguem por tubos para as caldeiras centrais onde se juntam à serradura e mais resíduos das seções carpinteiras e ao pó do carvão, transformando-se tudo em energia. Imensas turbinas a vapor, ligadas diretamente a dínamos, transformam esta energia na eletricidade que vai acionar todos os motores da usina.

Entre os subprodutos dos fornos de coque há gases combustíveis que vão por tubos às usinas e são empregados na esmaltagem. Antes tínhamos de adquirir este gás. O sulfato de amônia, outro subproduto, é usado como adubo. O benzol, como combustível. Os pequenos fragmentos de coque, impróprios para os altos fornos, são vendidos aos operários e postos em suas casas por um preço muito menor que os do mercado. Nada se faz a mão. O metal fundido escorre dos altos fornos para grandes recipientes, que deslisam em rumo à seção dos moldes e o despejam nosso aço. Além de outras vantagens.

O que tudo isto significa em matéria de economia não sabemos ainda. A usina é muito nova para nos dar as informações precisas. Mas economizamos de todos os lados, nos transportes, na força motriz, no gás, na fundição, na rede dos subprodutos. As despesas consagradas a estes melhoramentos foram a mais de 40.000.000 de dólares.

Até que ponto chegaremos é coisa que depende das

circunstâncias. Ninguém pode fazer, realmente, senão conjecturas a respeito do futuro custo de produção. O mais correto é reconhecer que o futuro nos reserva mais progressos do que o passado os realizou, e que cada novo dia que passa melhora os métodos do dia anterior.

O PROGRESSO DA PRODUÇÃO

Mas, quais serão os efeitos deste progresso na produção? Com a produção assim barreteada, tão abundante, não ficará o mundo saturado de mercadorias? Chegaremos a um ponto em que, qualquer que seja o preço, o comprador não quererá possuir mais do que tem? E se o fabrico aperfeiçoado emprega cada vez menos operários, que se tornarão estes? Em que trabalharão para viver?

Examinemos isto. Já falei de muitas máquinas e métodos que diminuem o emprego de homens e parece-me que estou a ouvir esta objeção:

-“Sim, é uma bela coisa do ponto de vista do proprietário. Mas esses pobres homens a quem se suprime a ocupação, que dizem eles?”

A pergunta parece razoável, mas é curioso que ainda haja quem a formule. Onde e quando alguém viu de fato operários privados de trabalho porque se aperfeiçoam os métodos industriais? Perderam-se para a vida os boleiros das velhas diligências, quando entrou a estrada de ferro? Devíamos ter impedido o surto das estradas por amor à classe dos boleiros? Não empregam as estradas maior pessoal que as diligências? Devíamos ter impedido o advento dos táxis de praça porque isto tiraria o pão da boca dos cocheiros de carros? Compare-se o número de táxis ao de carros e ver-se-á quantos lugares novos se abriram.

O advento da sapataria mecânica fechou inúmeras oficinas de sapataria manual. Mas quando era deste o sistema dominante, somente as pessoas remediadas podiam calçar-se; a maior parte dos operários andava descalça no verão. Hoje, todos se calçam e a sapataria tornou-se uma grande indústria. Não! Tôdas as vezes que conseguirdes fazer que um homem produza por dois, aumentareis a riqueza do país de tal sorte que logo surge um emprego, e melhor,

para o homem deslocado. Se todas as indústrias se transformassem do dia para a noite, então sim, tornar-se-ia um problema dispor da mão de obra disponibilizada, mas isso não se dá. A transformação vem gradual e lentamente.

Em nossa empresa surge sempre um lugar para cada homem deslocado em virtude de um aperfeiçoamento qualquer, e o que acontece na nossa, acontece em todas as indústrias. Há hoje muitíssimo mais homens empregados na indústria do aço do que quando nela tudo se fazia à mão. E tem de ser assim. Sempre foi e sempre será assim. Quem não vê isto, é que não enxerga um palmo adiante do nariz.

A SUPERPRODUÇÃO

No que toca à saturação do mercado ouvimos constantemente dizer:

-“Não chegareis um dia à superprodução, quando houver mais carros do que gente para usá-los?”

Creio possível chegarmos algum dia a um ponto em que a produção será tão grande e tão barata que a superprodução se fará realidade. Mas, no que nos concerne, esta ideia não me inspira receio, antes me traz viva satisfação. Nada me parece mais belo do que um mundo onde todos tenham tudo de que precisam. Meu só receio é que este estado de coisas demore muito a vir. Quanto à nossa indústria, por exemplo, está muito longe ainda.

Não posso saber quantos carros nossos uma família querará usar. Mas sabemos que os agricultores que a princípio só usavam um carro, hoje já usam dois, fora o caminhão. E esta classe de compradores anos atrás não existia para a indústria de automóveis – no tempo em que os pontífices do negócio calculavam o limite da venda possível pelo número dos milionários do país. Talvez em breve futuro, ao invés de se conduzirem os operários à fábrica em auto-ônibus, será mais barato que cada um vá no seu próprio carro. É o que já acontece com os vendedores volantes.

Com muita acuidade o público se dá conta das suas necessidades de consumo, e desde de que só fabricamos peças que montadas viram autos e tratores, os meios de fabrico de que

dispomos apenas bastam para a manutenção de dez milhões de carros. O mesmo acontecerá em qualquer outra indústria. Não há pois que temer tão cedo a saturação, se os preços forem o que devem ser.

A resistência do público aos preços elevados é o verdadeiro estimulante da indústria, e se queremos fazer bom negócio devemos baixa-los constantemente, sem prejuízo da qualidade. A redução do preço força-nos a descobrir mais inteligentes e econômicos métodos de produção. Grande parte da descoberta do que é “normal” na indústria depende da inteligência da direção no aperfeiçoar os métodos de fazer. Se um homem reduz seu preço de venda a um nível tal que lhe absorve o lucro ou mesmo lhe traz prejuízo, ver-se-á obrigado a descobrir o meio de fabricar mais aperfeiçoadamente – tirando o lucro disto, e não da redução aos salários ou do aumento dos preços.

Não é boa política tirar o lucro do operário ou do comprador. O bom lucro vem da boa direção. Não inferiorizar o produto, não baixar o salário, não sobrecarregar o público. Pôr cérebro nos métodos, mais cérebro, mais cérebro ainda. Fazer melhor, sempre melhor do que antes – e assim satisfazer e beneficiar os dois sócios da indústria – produtor e consumidor.

E isto pode ser feito sempre.

CAPÍTULO XI

DINHEIRO E MERCADORIA

O objeto principal da indústria é produzir e se ela não se afasta de tal diretriz a parte financeira torna-se uma questão secundária, lá da contabilidade. Minhas operações financeiras sempre foram muito simples. Desde o começo adotei o sistema de comprar e vender à vista, mantendo larga reserva em caixa e ganhando todos os descontos e juros dos depósitos. Para mim um banco é apenas um lugar seguro e cômodo de guardar dinheiro. Dez minutos que empreguemos em nos ocupar de negócios dos nossos concorrentes são dez minutos que o nosso perde. Os minutos que gastamos em

negócios bancários também os perde a produção. A fábrica é que deve financiar a empresa, nunca o banco.

Não digo que o industrial não deve entender de finanças, mas acho preferível que entenda pouco, pois se entende muito começará a refletir que é mais fácil tomar dinheiro emprestado do que ganhá-lo e depois emprestará de novo para saldar o primeiro empréstimo – e em vez de industrial, virará jogador. Se foi hábil, vencerá por algum tempo, um dia, porém, escorrega e cai.

INDÚSTRIA E BANCOS

Não há que confundir indústria com negócio bancário. Penso que os industriais se metem muito com bancos e os banqueiros se metem muito com a indústria. Isto desvia a ambos dos seus verdadeiros objetivos, com prejuízo mútuo. O capital tem de vir da fábrica e não do banco. Na nossa indústria o verifiquei, a certa ocasião em que necessitamos seriamente de fundos, a fábrica deu-nos em mais larga soma do que os bancos nos poderiam emprestar.

Com a finança temos mantido sempre relações negativas. Anos atrás tivemos que negar o boato que a Ford Motor Company dependia da Standard Oil Company; e aproveitamos o ensejo para contestar outras ligações que nos atribuíam. O ano passado deliciaram-se todos com o boato de que andávamos pela Wall Street, à caça de dinheiro. Não perdi tempo em desmentir. Em vez disso, demonstrei que não precisávamos de dinheiro. Desde então cessaram os rumores das nossas relações com a Wall Street.

Não somos contrários aos empréstimos em geral nem aos banqueiros, mas o somos contra tudo que tenda a fazer o empréstimo substituir o trabalho. Somos contra o banqueiro que vê na indústria um melão a talhar. Faz-se mister conservar o dinheiro no seu lugar, saber que destino dar-lhe e como pagar os empréstimos.

O PAPEL DO DINHEIRO

O dinheiro na indústria é apenas uma ferramenta. É uma parte da maquinaria. Numa ocasião difícil tanto faz que tomeis

emprestados 100.000 tornos ou 100.000 dólares. Mais tornos remediarão tanto o vosso caso como mais dinheiro. O remédio estará apenas em mais cérebro, mais reflexão e coragem avisada. Indústria que mal usa o que já possui, continuará a mal usar o que tomou de empréstimo. O remédio é suprimir a doença interna, feito o que a indústria começará a produzir o seu próprio dinheiro, tal o corpo que, recuperada a saúde, volta a elaborar sangue puro.

A facilidade de tomar dinheiro impede de ir à raiz do mal. O dinheiro alheio torna-se um narcótico para o amor-próprio e favorece a indolência. Há muitos industriais que têm preguiça de envergar o macacão do operário e ir examinar onde está o mal, ou então o orgulho não lhes permite admitir algo de errado no que conceberam. Mas as leis da indústria são como as da gravidade e quem as infringe lhes experimenta a força.

Tomar empréstimos para expansão é uma coisa; tomá-los para remediar efeitos da má administração ou do desperdício é outra. O remédio aqui não é o dinheiro. Só a economia corrige o desperdício e só a inteligência corrige a má administração. O dinheiro de nada serve num e noutro caso. Muito industrial terá agradecido à sua estrela e tê-lo feito atravessar uma crise que lhe mostrasse que o melhor capital está no cérebro e não no crédito bancário. Os quem em tais casos recorrem a empréstimos, lembram o bêbado que procura corrigir com um novo “drink” os efeitos do primeiro. Nada consegue senão agravar as suas dificuldades. Apertar-se é mais sábio do que tomar capital novo a 7%.

AS DOENÇAS DA INDÚSTRIA

São as doenças internas de um negócio que exigem maiores cuidados. “Negócio”, no sentido comercial, consiste sobretudo em satisfazer as necessidades do público. Se produzis o que o público precisa e lhe vendeis por preço que o não onere, fareis negócio tão duradouro como o que mais o seja.

O público compra o que lhe presta e não o onera com tanta facilidade como bebe água.

Mas os processos de fabricar o vosso artigo exigirão um constante cuidado. As máquinas gastam-se. Os homens tornam-se arrogantes, desperdiçados e negligentes. Indústria não passa de uma associação de homens e máquinas para uma fabricação, e ambos necessitam de reparos e substituições. Às vezes são dirigentes que necessitam de ser restaurados, embora sejam os últimos a reconhecê-lo. Quando uma indústria empaca em maus métodos, quando adoece por falta de atenção, quando dirigentes se repoltreiam a cômodo, como se suas fábricas pudessem caminhar por si, quando a empresa se transforma numa pepineira de que podem viver e deixe de ser um rude trabalho de todos os momentos, nesse dia as dificuldades começam a acumular-se. E um dia os chefes terão de levantar muito cedo e encontrarão pela frente mais trabalho do que o supunham. Sobreviverá a necessidade de dinheiro. Poderão tomá-lo. É fácil, e os prestamistas acodem pressurosos.

A TENTAÇÃO DO EMPRÉSTIMO

Eis a mais sutil das tentações a que se expõe um jovem industrial. Esse recurso, porém, só consegue agravar o que está errado e coçar a doença. Torna-se mais sábio um homem girando com dinheiro alheio do que com o seu? Não é a regra. Contrair empréstimos em tais circunstâncias equivale a hipotecar uma propriedade que desaparecerá.

O bom momento de tomar dinheiro é quando não precisamos dele. É quando o dinheiro não é chamado para desempenhar a

tarefa que comete ao cérebro. Se o negócio está em excelentes condições e necessita expansão, o empréstimo se justifica. Mas se está em más condições em virtude de má direção, havemos que curá-lo dessa doença interna e não usar extremamente cataplasmas emolientes.

Minha política financeira resulta do meu sistema de venda. Penso que é preferível vender muito com pequeno lucro, a vender pouco com alto lucro. Isto além de facilitar as compras a grande números de pessoas, permite dar a muita gente trabalho bem pago. Permite ainda estabelecerem-se programas fixos, eliminar as estações mortas e prevenir o desperdício que é manter uma fábrica a meia produção. Isto redundará em trabalho contínuo, e vem da falta de trabalho contínuo a maioria das perturbações financeiras da indústria. Mas os curtos de vista confundem redução de preços com redução de dividendos.

É difícil fazer-nos entender por aqueles que possuem uma visão estreita dos negócios. Certa vez, quando eu estudava um abatimento de 80 dólares em carro, objetaram-me que as entradas iam com isso reduzir-se em 40 milhões de dólares, calculada a produção em 500.000 carros. É claro que se só vendêssemos 500.000 carros a objeção procederia, mas é uma objeção apenas aritmética, pois sem redução, as vendas não crescem e o negócio não adquire estabilidade.

PREÇOS BAIXOS

Uma empresa que não cresce está condenada a decair, e uma empresa que decai está sempre precisando de novo capital. O sistema antigo procurava manter os preços tão altos quanto o público pudesse pagar. Modernamente procura-se fazer o contrário. Os banqueiros e advogados raramente podem apreciar este fato, pois confundem inércia com estabilidade. Não compreendem que os preços possam ser baixados voluntariamente. Eis porque é desastroso metê-los na direção de uma indústria. A redução dos preços avoluma os negócios e nos permite dispor de fundos. Mas isto, quando olhamos o lucro como um depósito devemos inverter na indústria para expandi-la e melhorá-la. No nosso caso, graças à

brevidade do ciclo do negócio e ao grande volume das vendas os lucros têm sido grandes. O lucro parcial por artigo é mínimo, mas o total é enorme. Este lucro não é constante e as reduções de preços reduzem-no por certo tempo, mas as inevitáveis economias feitas na produção o erguem-no de novo. Todos os nossos lucros não são distribuídos como dividendos e a empresa está hoje livre de acionistas que não se conformam com tal política.

O acionista deve ser escolhido entre os que ativamente colaborem na empresa e a considerem como instrumento de utilidade social e não máquina de fazer dinheiro. Quando se conseguem grandes lucros – e a isto conduz fatalmente o trabalho que visa a utilidade geral – parte deve ser invertida no próprio negócio, para que cresça ainda mais em utilidade, e parte deve caber aos compradores. Certo ano os nossos lucros excederam de tal modo aos nossos cálculos que voluntariamente devolvemos 50 dólares a cada comprador de um carro. Vimos que sem o querer sobrecarregáramos o comprador.

Minha política em matéria de preço já nos levou aos tribunais; queriam compelir-nos a distribuir maiores dividendos. Perante os juizes fiz este depoimento onde estão os nossos princípios ainda em vigor hoje:

“A meu ver, é preferível vender grande número de carros com pequena margem, do que poucos com margem larga. Isto habilita um maior número de pessoas a comprar e gozar de um carro e abre lugar a maior número de operários bem pagos. Tais são os fins que viso. Mas eu não os realizaria, e falharia completamente, se ao mesmo tempo não proporcionasse um lucro razoável a mim e a meus associados.

Esta política eu a considero sã em vista dos resultados. De ano para ano conseguimos colocar nosso carro ao alcance dum maior número de compradores, proporcionamos trabalho a núcleos cada vez maiores de operários e ao mesmo tempo aumentamos os nossos lucros numa proporção jamais sonhada.

Toda vez que, sem prejuízo da qualidade, se diminui o preço de um carro, cresce o número de compradores. Homens que pagariam por ele 360 dólares, recusam-se a pagá-lo 440. Tínhamos 500.000 compradores na base de 440 dólares, e calculo que na

base de 360 teremos 800.000 clientes; menos lucro por unidade, mais negócios, mais operários utilizados: um lucro total acima de quanto podíamos esperar.

Ora, eu julgo que não nos é lícito auferir lucros tão grandes. Lucro razoável, sim; excessivo, não! Baseado nisso me impus a regra de diminuir os preços à medida que a produção o permite, repartindo a diferença entre os compradores e os operários, e ao mesmo tempo assegurando surpreendentes lucros para nós”.

Certo que tal política não vai com a ideia corrente de que uma empresa deve visar apenas a maior distribuição possível de dividendos. Por isso não quero sócios dos que não concorrem para desenvolver a utilidade do negócio. Minha ambição é empregar mais e mais homens e propagar na medida do possível os benefícios do nosso sistema. Queremos ajudar os homens a construir vidas e lares. Para isto é necessário que a maior parte dos lucros se integre na empresa. Eis a razão de não haver lugar entre nós para o acionista que só vê dividendos.

Se algum dia fosse questão abolir os dividendos ou diminuir os salários, eu aboliria os dividendos. Não é provável tal caso, pois já vimos que o salário baixo não é produtivo, visto como diminui o poder aquisitivo do público. Se a qualidade de chefe induz responsabilidade, está em primeiro lugar o dever de proporcionar aos seus operários uma existência folgada. Além dos lucros e solvência da empresa, a sua direção financeira deve atender à soma de dinheiro que volta ao público sob forma de salários. Não há caridade nisto. Pagar salários justos não é caridade. É uma precaução, porque nenhuma empresa pode ser estável se não for dirigida de modo que permita ao operário produzir muito para ganhar muito.

O SIGNIFICADO DO SALÁRIO E DO CAPITAL

O salário tem algo de sagrado – representa lares, famílias e destinos. Devemos, portanto, encará-lo muito a sério. Nas folhas de pagamento o salário não passa de cifras; mas na vida ele é o carvão, o pão, o berço das crianças, a escola – conforto doméstico e contentamento. Mas não é menos sagrada a missão do capital

empregado em prover os meios de fazer o trabalho produtivo. Se privássemos deles a indústria, ninguém se beneficiaria. A fábrica é o esteio de todas as belas coisas que o lar representa. Se queremos que o lar seja feliz devemos fazer que a fábrica proporcione um trabalho abundante. Os lucros da fábrica só se justificam quando se aplicam a melhorar a condição dos lares operários, ou quando proporcionam mais trabalho aos homens. Coisas muito diversas – empregar todo o lucro em formação de uma fortuna pessoal e estabelecer uma base mais segura para a indústria, melhores condições de trabalho, melhores salários e uma oportunidade sempre crescente de proporcionar trabalho aos homens.

Capital assim empregado não pode ser dirigido levemente. Está todo a serviço do bem geral, embora um só homem o administre.

COMO DISTRIBUIR OS LUCROS

O lucro se subordina, a três aplicações: a empresa, para conservá-la progressiva, estável e vigorosa; aos operários, de cuja cooperação eles surgiram; e finalmente à coletividade. Uma empresa próspera, beneficia aos três sócios: diretor, produtor e comprador.

O industrial, ao ver que seu lucro é excessivo, deve ser o primeiro a reduzir os seus preços. Infelizmente não é o que se dá. Pelo contrário, passam para as costas do consumidor toda a carga dos custos exagerados e ainda lhe impõem sobretaxas. Toda a filosofia se resume neste lema: “Aproveita a ocasião”. Os especuladores e os exploradores são os elementos perniciosos da indústria. Nada de bom há que esperar deles. Não possuem visão. Não enxergam além do livro caixa.

Tal classe prefere diminuir os salários de 10 a 20% a reduzir os lucros. Mas o verdadeiro homem de negócios atende aos interesses da coletividade e contribui para a sua estabilização.

Sempre tivemos por norma ter à mão um forte capital (o líquido anual nos últimos tempos tem sido superior a 50.000.000), que depositamos em vários bancos. Não o emprestamos, mas

estabelecemos convenções de crédito que nos permitem, se necessitarmos, levantar nos bancos somas elevadíssimas. As disponibilidades da nossa caixa tem-nos dispensado de lançar mão desse recurso – que permanece como reserva para qualquer emergência. Não alimento preconceito contra o empréstimo bancário em si. Só não quero correr o risco de ver o controle do meu negócio e o ideal de utilidade a que me devotei em mãos alheias.

O EQUILÍBRIO DA PRODUÇÃO

Considerável parte da gestão financeira consiste em triunfar da irregularidade das entradas, sempre na dependência das estações. A entrada do dinheiro deve ser contínua e é preciso trabalhar com regularidade para trabalhar com proveito. Uma parada traz enormes perdas: perda do trabalho dos operários, perda do trabalho das máquinas, perda no futuro sobre as vendas, restringidas pelo aumento de preço que a parada da produção determina. Foi uma das dificuldades com que lutamos. Era-nos impossível produzir carros para guarda-los durante o inverno, quando as vendas são muito menores que na primavera e verão. Como e onde armazenar meio milhão de carros? E se o pudéssemos, como embarca-los na quadra favorável? E o dinheiro necessário para esse armazenamento?

O trabalho por estações representa um peso para o operário e os melhores homens recusam-se a trabalhar assim. O trabalho contínuo pelo ano afora assegura à fábrica um pessoal mais apto, dá ao fabrico uma organização permanente e melhora de contínuo o produto.

É necessário que a fábrica produza, que os vendedores vendam e que os revendedores comprem durante o ano todo, se queremos auferir o máximo dos lucros. Se o revendedor está afeito a só comprar em certas temporadas, é necessário educá-lo e provar-lhe que a utilidade do carro é a mesma o ano inteiro e não só em estações. E enquanto esta educação se faz, é necessário que a fábrica produza e o revendedor compre por antecipação.

Fomos os primeiros que na indústria de automóveis resolvemos este problema. A venda de Fords é todo um comércio.

No tempo em que só se fabricava sob encomenda e 50 carros por mês constituíam uma grande coisa, era prudente contar com o pedido antes de iniciar o trabalho. E era a regra.

Breve percebemos não ser possível trabalhar assim, nem ser viável construir uma usina bastante vasta para atender a todos os pedidos que afluíam de março a agosto. Iniciamos então uma verdadeira campanha para demonstrar que o Ford não era um objeto de luxo para o verão, mas um artigo indispensável em qualquer época do ano. Convencemos também as revendedores de que deveriam prover-se no inverno para o consumo do verão, beneficiando-se de uma entrega mais pronta. A propaganda surtiu efeito. Por toda a parte se servem hoje dos nossos carros tanto no inverno como no verão. O público verificou que eles correm perfeitamente sobre a neve, gelo ou lama e cresceram as vendas do inverno, com vantagens para todos. Não há mais altibaixos na fábrica; a produção vem sendo uniforme, exceto em época de balanço.

REGULARIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

Para conseguir uma fabricação contínua um constante fluxo de entradas, o nosso cuidado é extremo. Mensalmente traçamos planos da produção de modo que o número de carros em trânsito corresponda ao número de pedidos. Se o ritmo não for bem conservado, ou ficamos abarrotados de carros ou não podemos atender aos pedidos. Quando é necessário produzir peças correspondentes a 4.000 carros diários um pequeno erro no cálculo das encomendas prováveis congestiona os armazéns, com prejuízo de milhões. O balanceamento das operações é pois muito delicado.

Para realizar um bom lucro total com a nossa pequena margem de lucros parciais é preciso um giro muito rápido. Fazemos carros para vender, não para armazenar e um mês de demora nos armazéns significa um prejuízo enorme. O programa geral de fabricação é feito para um ano, sendo consignado o número mensal de carros a construir, porque é um sério problema regular a chegada da matéria-prima em harmonia com as necessidades do fabrico.

O armazenamento de produtos manufaturados não é tão

prejudicial como o de matéria-prima. Há que ser um entra-e-sai contínuo. E às vezes nos vemos em apuros. Há alguns anos incendiou-se a *Diamond Manufacturing Company*, que nos fabricava peças de radiadores. Tínhamos de nos mover depressa ou suportar grandes prejuízos. Reuniram-se os chefes de todas as seções, modeladores e desenhistas, e trabalham de 24 a 48 horas seguidas na construção de novos modelos. A Diamond alugou novo edifício e fez vir máquinas em trens expressos. Fornecemos-lhes o mais que era necessário e em vinte dias pôde ela recomeçar as suas expedições. Apesar de possuímos uma existência suficiente para oito dias, o incêndio nos trouxe um atraso nas remessas de 10 a 14 dias.

Recapitulando: o banco está na fábrica. Este princípio nunca nos falhou, e no momento em que todos nos julgaram estrangulados pela falta de dinheiro, sua aplicação demonstrou de modo concluyente quanto é melhor que o financiamento venha de dentro do que de fora.

CAPÍTULO XII

O DINHEIRO, SENHOR OU ESCRAVO

Em dezembro de 1920 os negócios marcavam passo. Mais fábricas de autos fechadas do que abertas, e as fechadas já nas mãos dos banqueiros. Maus rumores corriam a respeito de várias empresas, inclusive a nossa. Propalou-se que a Ford Motor Company não só necessitava de dinheiro como não podia encontrá-lo. Tantos boatos costumam correr a nosso respeito que não me incomodo em desmenti-lo; mas daquela vez precisavam-se as circunstâncias e afirmava-se que eu abandonara a política contrária aos empréstimos, e diariamente rodava pela Wall Street, de chapéu na mão, à procura de dinheiro. Dizia-se ainda que ninguém me queria emprestar e que eu teria de liquidar e retirar-me da ativa.

UM PROBLEMA FINANCEIRO

Em verdade tínhamos diante de nós, um problema. Havíamos em 1919 tomado de empréstimo 70 milhões de dólares para adquirir as ações da Ford Motor Company que estavam fora das nossas mãos e restava-nos amortizar 33 milhões. Montava a 18 milhões de dólares o imposto sobre a renda que tínhamos de pagar a breve prazo e a 7 milhões a parte beneficiária habitual que tínhamos de distribuir entre os nossos operários. Em suma, de 1 de janeiro a 18 de abril de 1921, necessitávamos da soma de 58 milhões de dólares, e só possuíamos 20 milhões em caixa. Nosso balanço era conhecido do público, e assegurava-se que para reunir os 38 milhões que nos faltavam seríamos forçados a recorrer ao empréstimo. Não é fácil, realmente, reunir tal soma sem recorrer aos bancos. A nossa empresa oferecia todas as seguranças para um empréstimo. Dois anos antes havíamos levantado 70 milhões de dólares; todas as nossas propriedades estavam livres de ônus, não tínhamos dívidas comerciais, e em qualquer época um empréstimo à nossa empresa seria uma boa operação bancária.

Compreendi, entretanto, que a nossa necessidade de dinheiro era explorada tendenciosamente e dada como sintoma de quebra iminente. Comecei a suspeitar que embora tais boatos circulassem por toda a parte deviam partir de uma fonte única. Esta suspeita confirmou-se quando fui informado que um conhecido publicista financeiro se achava em Battle Creek, donde expedia telegramas informando o público a respeito da nossa situação financeira. Apesar disso não dei um passo para desmentir os rumores. Já tínhamos estabelecido o nosso programa e nele não se incluía o lançamento de nenhum empréstimo.

Não cesso de repetir que o pior momento de tomar dinheiro é quando os banqueiros estão convencidos de que necessitamos dele. No último capítulo delineei os nossos princípios financeiros. Resolvemos aplicá-los, realizando para isso uma limpeza doméstica.

A SITUAÇÃO DAS PRAÇAS

Remontemos um bocado e vejamos qual era a situação dos negócios. No começo de 1920 apareceram os primeiros indícios de

que a febre de especulações motivada pela guerra ia cessar. Alguns negócios oriundos da guerra, e sem razão de viver, desmoronaram. As compras afrouxaram por parte do público. Nossas vendas se mantiveram, mas vimos que caíam mais cedo ou mais tarde. Pensei seriamente em diminuir os preços, mas o custo da fabricação estava muito alto. Os operários davam menos apesar de ganharem mais. A matéria-prima ainda caríssima, e seus detentores recusavam-se a acreditar no fim da alta. Ninguém parecia ver os sinais precursores da tempestade próxima.

Em junho nossas vendas começaram a cair. E foram caindo até setembro. Era mister lançar mão de medidas que colocassem nossos artigos à altura da bolsa do público e, sobretudo, uma decisão drástica que demonstrasse não estarmos fazendo nenhum jogo de esperteza. Para isso, em setembro reduzimos o preço dos carros de 575 a 440 dólares, preço abaixo do custo, porque o material fora adquirido na alta. O corte provocou sensação. Acusaram-nos de romper o equilíbrio do mercado. Mas era essa exatamente a nossa intenção. Nosso propósito era contribuir para que os preços voltassem ao nível antigo. Creio firmemente que não teríamos sofrido o marasmo dos negócios se todos os fabricantes e negociantes tivessem reduzido os preços e procedido a uma séria limpeza doméstica.

A espera inativa de que se restabelecesse a alta só contribuiu para atrasar o reajuste dos preços. Ninguém conseguiu os lucros que esperava; se todos tivessem sofrido as mesmas perdas, não só a força produtiva manter-se-ia, como teria evitado a crise de marasmo. A obstinação em aferrar-se à alta aumentou as perdas porque no intervalo foi mister perder os juros das somas enormes empatadas em mercadorias em estoque e durante a espera não se realizaram vendas compensadoras.

O desemprego dos operários, diminuindo a distribuição de salários, contribuiu para alargar o abismo aberto entre a oferta e a procura. Pensou-se por um momento num arranjo consistente em abrir grandes créditos à Europa, na esperança de lhe vender assim as nossas mercadorias caras. Procurou-se, naturalmente, dar ao projeto aparências menos cruas. Quero crer que houvesse pessoas sinceramente convencidas de que a vida comercial dos Estados

Unidos se beneficiaria com a concessão ao estrangeiro de largos empréstimos, embora sem nenhuma garantia de reembolso.

Se estes créditos fossem endossados pelos bancos americanos ver-se-iam eles inundados de uma tal massa de títulos congelados que mais se assemelhariam a câmaras frigoríficas do que a estabelecimentos financeiros. É natural a tendência do aferrar-se à alta até o último momento, mas não é bom negócio.

Depois da redução dos nossos preços, o vulto das vendas aumentou, para logo cair de novo. É que não nos tínhamos emparelhado com a capacidade aquisitiva do país. O preço retalhista não lançara ainda o fundo e o público desconfiava de todos os preços. Resolvemos fazer nova redução, e fixamos em 100.000 carros a produção mensal. Tal número não era justificado pelas nossas vendas, mas queríamos converter em produtos elaborados a maior quantidade possível de matéria-prima antes de fechar as portas.

UMA LIMPEZA DOMÉSTICA

Tínhamos que fechar para proceder a um inventário e limpar a casa, e queríamos, ao reabrir com a nova redução de preços, contar com estoque armazenado para acudir aos pedidos. A fabricação futura, essa far-se-ia com materiais a preços mais baixos.

Fechamos em dezembro com intenção de reabrir dentro de 15 dias, mas encontramos tanto que fazer que só reabrimos seis semanas depois. Os boatos relativos à nossa situação redobram de intensidade. Muita gente teve como certo que sairíamos em busca de dinheiro, submetendo-nos a condições, já que carecíamos de fundos. Chegamos a receber uma oferta. O emissário de um banco de Nova Iorque veio submeter-me o plano financeiro de um grande empréstimo; entre as condições havia a de que um representante do banco dirigiria as finanças da empresa como tesoureiro. Indubitavelmente as intenções do banco eram sinceras e acertadas, porque de fato precisávamos de um tesoureiro. Neste ponto compreenderam eles muito bem as nossas necessidades. Aceitei a sugestão e pus o meu filho Edsel como tesoureiro, e ao

mesmo tempo como presidente da nossa sociedade. E esta criação de tesoureiro foi tudo o que o banco pôde fazer por nós.

Metemos ombros à limpeza doméstica. No período da guerra tivéramos que executar toda a espécie de encomendas militares, afastando-nos do princípio da fabricação de um produto único. Várias seções novas foram criadas. O aumento do serviço de escritório e o desperdício que acompanha sempre a fabricação múltipla fizeram grandes progressos entre nós. Começamos, pois, por eliminar tudo o que não se relacionava diretamente com o fabrico de automóveis.

O mais próximo pagamento que tínhamos a fazer era o de 7.000.000 de dólares de bonificação aos operários. Embora nenhum compromisso nos obrigasse, fizemos questão de efetuá-lo no dia 1 de janeiro, para isso lançamos mão do nosso disponível.

Em todo o país possuíamos 35 sucursais de montagem, 22 das quais fabricavam peças. Esta fabricação tinha parado, limitando-se todas só à montagem. Ao fechar a fábrica não ficamos com carros em Detroit e já tínhamos expedido todo o estoque de peças, de modo que os comerciantes dali se viam forçados a recorrer a Chicago e Colombo para acudir às suas necessidades locais. Aos revendedores as agências forneceram o número de carros suficientes para as vendas de um mês e eles desenvolveram forte atividade.

REABERTURA DA FÁBRICA

Em fins de janeiro reunimos uma organização integrada de 10.000 homens, na maioria mestres, contramestres e chefes, e reabrimos as oficinas de Highland Park. Cobramos os nossos créditos estrangeiros e vendemos os nossos subprodutos.

Estávamos prontos para a nova produção com margem de lucros. A limpeza doméstica fêz desaparecer o desperdício que elevava os preços e absorvia os lucros. Vendemos tudo o que era inútil. Empregávamos até essa data 15 homens para cada carro, por dia; reduzimo-los a nove. Isto não quer dizer que os seis restantes fossem postos na rua: deixaram apenas de ser improdutivos. Aplicamos neste corte a regra de que cada homem ou cada coisa

deve produzir – ou desaparecer.

Baixamos de metade o pessoal dos escritórios e aos dispensados oferecemos melhor trabalho na fábrica. Eliminamos toda estatística sem relação direta com a produção de carros. Havíamos acumulado toneladas de estatísticas, que nos pareciam interessantes. Mas estatísticas não servem para fabricar automóveis e foram destruídas. Reduzimos também de 60% a nossa rede telefônica. Pouco telefone se precisa numa boa organização. Os contramestres, que antes se calculavam um para cinco operários, passaram a um para vinte. Os que sobraram foram para a seção das máquinas.

Reduzimos assim as despesas gerais, em cada carro, de 146 dólares para 93. Para quem calcula o que isto representava numa produção diária de 4.000 carros, claro se torna o segredo de alcançar o “preço impossível”. Não é a economia, nem a redução de salário, mas somente a supressão do desperdício.

O CICLO DA MANUFATURA

E, mais importante: descobrimos o meio de necessitar menos dinheiro para o negócio, apressando o ciclo da manufatura, para o que muito concorreu a estrada de ferro Detroit-Toledo-Iroton, que adquirimos. Esta estrada representou um papel importante em nosso sistema de economias progressivas, e dela falarei adiante.

Depois de algumas experiências, verificamos que o serviço de transporte podia ser melhorado de modo a reduzir o ciclo da manufatura de 22 a 14 dias. Por outras palavras: chegamos a empregar para a compra, a elaboração e entrega do produto ao revendedor somente 33% do tempo até ali dispensado. Antes, tínhamos que manter a produção ininterrupta. Como o ciclo se reduzia de um terço, ficaram livres 20 milhões de dólares, o que representa 1.200.000 dólares de juros por ano. Incluindo o estoque de artigos já manufaturados, a economia elevou-se a 8 milhões de dólares, liberando-se assim um capital total de 28 milhões.

No dia 1 de janeiro dispúnhamos apenas de 20 milhões de dólares. No dia 1 de abril podíamos dispor de 87 milhões e 300 mil

ou 27 milhões e 300 mil mais do que necessitávamos para saldar as nossas dívidas. Tal foi o resultado de penetrarmos a fundo no coração do negócio! Esta soma desdobra-se assim:

Dinheiro em caixa, janeiro	\$20.000.000
Merc. Reduzidas a dinheiro de jan. a abril.	24.700.000
Aceleração do ciclo, capital liberado	28.000.000
Entradas do exterior	3.000.000
Vendas de subprodutos	3.700.000
Vendas de títulos dos empréstimos de guerra	7.900.000
Total	\$87.300.000

Conto o caso, não para me gabar de uma façanha, mas para demonstrar como pode uma empresa tirar recursos de si mesma em vez de recorrer a empréstimos, e também para frisar que o nosso sistema financeiro favorece o regime dos empréstimos dando aos banqueiros uma influência excessiva na vida comercial.

O PERIGO DO BANQUEIRO

Teríamos podido levantar 40.000.000 de dólares, ou mais. Que nos aconteceria, então? Poderíamos conduzir melhor ou pior os negócios? Se tivéramos contraído o empréstimo não ficaríamos sob a contingência de encontrar métodos que barateassem a produção. Se o dinheiro nos fosse dado a 6%, somente os juros, contando com 500.000 carros por ano, teriam aumentado de quase quatro dólares o preço de cada carro. E em vez de estarmos hoje com uma produção mais eficiente, estaríamos sobrecarregados de uma dívida pesada. Nossos carros custariam agora mais 100 dólares; os operários seriam reduzidos e reduzir-se-ia ainda o nosso coeficiente de utilidade social. Os banqueiros pretendiam remediar o mal emprestando dinheiro e não melhorando os processos de produção. Não nos sugeriam um engenheiro; impunham-nos um tesoureiro.

Este é o perigo de meter banqueiros no negócio, gente que só pensa no dinheiro. Uma fábrica, no seu entender, não deve produzir

mercadorias, mas apenas dinheiro. Só curam do dinheiro e jamais da produção. Não compreendem que uma empresa não pode estacionar: ou progride ou recua. Veem numa redução de preço o abandono de um lucro, em vez da consolidação do negócio.

Os bancos representam um papel muito grande na vida das indústrias. Os industriais o reconhecem, embora não o confessem em público graças ao medo que têm dos seus banqueiros. Há menos mérito em fazer fortuna em manipulações financeiras do que por meio da indústria. Daí vem que a média dos industriais bem sucedidos. Sem embargo, o banqueiro, senhor do crédito, domina o industrial.

O poder dos bancos cresceu muito nos últimos vinte anos, especialmente depois da guerra. O Sistema de Reserva Federal lhes deu por algum tempo uma força de crédito ilimitada. Os banqueiros, como notei, já por sua cultura, já por sua posição revelam-se incapazes de bem conduzir a indústria. O fato dos senhores do crédito terem alcançado tanto poder nestes últimos anos é sinal de algo errado no nosso sistema financeiro. É o sinal que se dá maior importância, na indústria, ao dinheiro do que ao trabalho. Não é à competência industrial que os banqueiros devem a sua influência na indústria; nela penetram, queiram ou não, por força do próprio sistema. Ouso, portanto, indagar se estamos vivendo sob um bom sistema financeiro.

Devo declarar que minhas objeções não visam a ninguém especificamente. Nada tenho contra os banqueiros como tais, e reconheço a necessidade de existirem pessoas esclarecidas, hábeis em finanças. O mundo necessita da cooperação dos bancos. O capital e o crédito são necessários. Sem eles é impossível a produção. Mas que nosso sistema bancário está baseado em alicerces sólidos, isto é outro caso

Não tenho intenção de combater o nosso regime financeiro. Não estou na situação de um homem que queira desferrar-se de derrotas que tal regime lhe haja infligido. A mim pessoalmente pouco me interessa o modo por que estão agindo os bancos, já que não preciso deles. Minha crítica não provém de nenhum despeito pessoal. Desejo somente saber se o sistema atual é o eu presta

melhores serviços ao maior número de cidadãos.

DEFEITOS DO SISTEMA FINANCEIRO

Não pode ser bom um sistema que favorece um grupo de produtores contra outro, e não se baseia na produção de utilidades. Toda legislação de classe é perniciosa. Os métodos de produção mudaram tanto em nosso país que o ouro deixou de ser a melhor medida do seu valor; e se o ouro permanece como controlador do crédito isto traz a preponderância de um classe sobre outra. Os limites do crédito se traçam com base na existência do ouro no país e não na soma das suas riquezas.

Não me julgo autorizado a dogmatizar em matéria de dinheiro e ninguém o poderá fazer. Somente experiências conscienciosas poderão resolver os seus problemas, e eu não ousa sair deste regime das experiências conscienciosas. É preciso avançar passo a passo com muita circunspeção. O problema não é político, mas econômico, e estou certo que, ajudando-se o público a refletir sobre o assunto, disso advirão vantagens.

Para que o público preceda com acerto, de modo a evitar desastres, é necessário um sincero esforço que o esclareça. O problema do dinheiro ocupa o primeiro lugar numa grande multidão de espíritos de toda a categoria e valor. Contudo basta uma vista de olhos sobre as panaceias propostas para verificarmos como são contraditórias. Quase todas partem da suposição da honestidade humana, e começam a errar por ali. Se assim fosse, se a regra fosse a honestidade, o sistema atual seria ótimo.

Na realidade, em 95% dos casos o problema do dinheiro resulta das imperfeições humanas. Um sistema para ser bom, deve manter em cheque a natureza humana, em vez de depender dela. O público está preocupado com o problema do dinheiro; se os donos do dinheiro têm algo a dizer que bem norteie o público, é a ocasião de falar. Breve será coisa do passado o tempo em que era possível agir sobre os homens pela ameaça de lhes cortar o crédito, ou por meio de frases ocas de sonoro dogmatismo.

O público é mais conservador ainda que os financistas, e os que julgaram que ele se deixaria iludir com emissões de papel-

moeda, desconheciam-no. Foi o inato espírito conservador do nosso povo que preservou o valor da nossa moeda, a despeito das acrobacias a que se entregaram nossos financeiros, disfarçadas numa tecnologia impotente.

O povo está sempre do lado da moeda sã. E está tão desse lado que é o caso de indagarmos o que pensaria do sistema em que vivemos, se soubesse o partido que dele tiram os iniciados.

Não serão os discursos, nem as experiências econômicas que mudarão o atual sistema monetário. A transformação se fará sob pressão de circunstâncias e forças que fogem ao nosso controle. Estas circunstâncias e estas forças se realizam e se exercem neste momento. Sentimos-lhes a ação.

A IDEIA DA MOEDA

É preciso ajudar o público a fazer da moeda uma ideia natural, explicando-lhe a essência, a missão que desempenha e por que artimanhas, no sistema atual, um pequeno grupo traz sob sua dependência a coletividade e nações inteiras.

O dinheiro é o que há de simples. É uma parte do nosso sistema de transportes. É um método direto e singelo de transferir bens de um indivíduo para outro. É uma coisa admirável em si, e essencial, nada encerrando de mau. É uma das criações mais fúteis na humanidade. Quando desempenha o seu papel, só traz benefícios e perturbação nenhuma.

Mas o dinheiro deve ser sempre dinheiro. Um metro tem sempre cem centímetros; já o dólar, quando tem ele o valor exato de um dólar? Se a tonelada de carvão variasse ao sair da mina, se o quilo e o litro variassem nos armazéns, se por uma coisa oculta chamada “câmbio” o metro hoje contasse 110 e amanhã 89 centímetros o público não tardaria a encontrar o remédio conveniente. E quando o dólar não é mais um dólar, quando um dólar de cem cents se torna num dólar de 65 cents, e depois cai a 50, e a 47, e a 46, como acontecia com os nossos bons velhos dólares de ouro e prata, de que serve bradar “depreciação”, “aviltamento” da moeda? É tão necessário que o dólar valha sempre 100 centavos como é necessário que o quilo valha sempre 1000

gramas, e o metro, 100 centímetros.

Os banqueiros de bom conceito deveriam considerar-se como logicamente chamados a examinar o nosso sistema financeiro, em vez de se acantonarem na técnica necessária às suas operações locais. E o sistema bancário reabilitar-se-ia se eles recusassem o título de “banqueiro” e os apeasse da posição privilegiada que ocupam aos especuladores em finanças. Só assim o sistema bancário desempenharia a sua verdadeira missão e o público ver-se-ia livre das iniquidades e da inquietação que o atual sistema monetário lhe acarreta.

VÍCIOS A CORRIGIR

Há aqui um “se”, sem dúvida. Mas desta vez superável. Os negócios estão no ponto morto e, se os que possuem credenciais técnicas não surgem a apontar os remédios, aparecem em seu lugar os que não as possuem.

Não há nada mais absurdo da parte de uma classe qualquer do que pensar que possa o progresso vir em detrimento dela. O progresso não passa de um apelo dirigido a essa classe para que ponha a sua experiência a serviço do bem-estar geral. Só os desavisados procuram deter o progresso, arriscando-se a tornarem-se vítimas dele. Todos nós estamos aqui juntos. Devemos caminhar juntos. É grande tolice de uma classe ou um indivíduo procurar entravar essa marcha. Se os banqueiros não querem ver no progresso senão desvario de espíritos fracos, e consideram toda tentativa de aperfeiçoamento um ultraje pessoal dirigido contra eles, isso apenas prova que não são dignos do posto preeminente que ocupam.

Se o defeituoso sistema de hoje proporciona aos banqueiros maiores vantagens que lhas proporcionaria um sistema são, e se eles têm em maior apreço o proveito pessoal por alguns anos ainda do que a honra de contribuir para a melhoria do mundo, trabalhando para o melhoramento do sistema, é natural que não existia meio de evitar conflitos de interesses. Mas não percam eles de vista que, se deferem o sistema unicamente porque é o que lhes traz maiores vantagens pessoais, podem considerar-se vencidos.

RECEIOS VÃOS E REMÉDIOS

Mas que é que receia a finança? O mundo não vai acabar. Os homens continuarão a fazer negócios. Haverá sempre dinheiro e haverá sempre a necessidade de pessoas que conheçam o manejo do dinheiro. Não se trata de suprimir senão a confusão e os obstáculos. Haverá algum reajustamento. Os bancos passarão de donos a auxiliares da indústria. Os negócios controlarão o dinheiro e o dinheiro não controlará os negócios. O ruinoso atual sistema de juros será grandemente modificado. O serviço bancário não será um risco, mas um serviço. Os bancos serão muito mais úteis do que hoje, e em vez de empresas de custosíssima administração, feitas para dar os dividendos mais elevados do mundo, serão modestas, e os lucros das suas operações reverterão em benefício da comunidade.

Sobre dois fatos fundamentais apoia-se o sistema atual para justificar-se. Primeiro: dentro do país a direção financeira tende a orientar-se para as grandes instituições bancárias centralizadas – banco do Estado ou grupos de bancos particulares intimamente unidos. O crédito é fiscalizado pelos interesses particulares ou semioficiais. Segundo: em todo mundo se vai impondo a mesma tendência centralizadora. Todo o crédito americano está sob a influência de Nova Iorque, como antes da guerra estava sob a influência de Londres todo crédito mundial; a libra esterlina era a medida do intercâmbio universal.

Há dois métodos diversos de reforma: um operando de baixo; outro, operando de cima. Este é o caminho mais suave; o outro está sendo experimentado na Rússia. Se quisermos adotar o método que opera de cima, será necessário uma ampla visão social, um altruísmo sincero e ardente, sem mistura com o egoísmo astucioso.

RIQUEZA E DINHEIRO

A riqueza do mundo não consiste nem pode ser representada pelo dinheiro. O ouro não tem valor em si mesmo. Não tem mais valor que a ficha numerada que recebemos do criado ao deixarmos nosso chapéu no vestiário. Mas pode ser manipulado como signo de

riqueza, de modo a dar aos que possuem ou aos que o dominam o controle sobre o crédito que é necessário aos produtores de riquezas reais, e o comércio de dinheiro, instrumento de permuta, é um negócio muito lucrativo. Mas a conversão do dinheiro num artigo comercial que é preciso adquirir antes que a riqueza real possa se movimentar, proporciona aos especuladores e usuários um meio de sobrecarregar a produção com uma taxa nociva. O poder que os controladores do dinheiro exercem sobre as forças produtoras se acentua ainda mais se refletirmos que, apesar de o dinheiro ser dado como a riqueza real do mundo, há sempre mais riqueza do que há dinheiro. E a verdadeira riqueza se vê obrigada a converter-se em escrava do dinheiro, donde resulta o paradoxo de um mundo a regurgitar e que sofre miséria.

Estes fatos não são meramente financeiros, dos que se resumem em cifras e são postos de lado. Tocam de perto os destinos e a sensibilidade humana. A miséria no mundo é causada, não pela falta de bens, mas pela retração do dinheiro. A rivalidade comercial entre os povos – mãe dos ódios e das guerras – eis uma das significações humanas destes fatos.

Miséria e guerra, dois grandes males evitáveis, são galhos da mesma árvore.

Vejamos se é possível entrar em melhor caminho.

CAPÍTULO XIII

POR QUE SER POBRE?

Das causas que dão origem à pobreza, as mais importantes são controláveis. O mesmo se pode dizer dos privilégios. Penso que a abolição da pobreza e dos privilégios é perfeitamente exequível, e não se discute se isso é coisa desejável. Pobreza e privilégio são estados contrários à ordem natural, mas o remédio não virá das leis e sim do trabalho.

Por pobreza entendo a falta de alimentação suficiente, de moradia e vestuário a uma pessoa ou família. Diferenças de grau existirão sempre, já que os homens, mental ou fisicamente, não são

iguais. Todo sistema corretivo baseado na ideia de que os homens são ou devem ser iguais, é antinatural e portanto irrealizável. Um nivelamento por baixo é tão impossível como indesejável. Tal sistema não faria mais do que aumentar a pobreza, fazendo-a passar de exceção a regra. O ato de forçar um indivíduo eficiente a tornar-se ineficiente não aumenta a eficiência dos ineficientes. Somente a abundância pode abolir a pobreza e estamos hoje tão adiantados na técnica da produção que podemos vislumbrar o dia em que a produção e a distribuição, feitas em bases científicas, darão a cada indivíduo o que lhe compete.

O ERRO DOS IDEÓLOGOS

Erram os socialistas ao afirmar que inevitavelmente a indústria esmagará o operário. Pelo contrário, a indústria moderna tende a melhorar a situação do operário e do mundo. O que nos falta é um conhecimento suficiente da organização metódica. Melhores resultados podem e devem vir da iniciativa individual e da inteligência de uma esclarecida direção. O governo, visto que é essencialmente negativo, não pode favorecer de modo eficaz um programa realmente construtor. Pode apenas dar um auxílio indireto, aplainando o caminho, removendo os obstáculos e deixando de ser um peso morto para a comunidade.

CAUSA DA POBREZA

A causa da pobreza penso que está no mau ajuste entre a produção e a distribuição, tanto na indústria, como na agricultura. Imenso é o desperdício causado por este mau ajustamento, e faz-se mister que uma direção inteligente e dedicada ao bem público faça cessar tamanho desperdício. Enquanto os chefes industriais derem mais valor ao dinheiro do que ao bem público, o mal subsistirá. Só o poderão vencer as inteligências de visão ampla e nunca os homens de vista curta. Estes pensam antes de mais nada no dinheiro, e não percebem o desperdício.

Consideram o trabalho pelo bem público como preocupação altruísta, ao invés de considerá-lo a coisa prática do mundo. Não

são capazes de ver ao longe, e compreender que uma produção oportunista, realizada com o mero objetivo de ganhar dinheiro, é a menos lucrativa. O trabalho que visa ao bem público também pode estabelecer-se em bases altruístas mas não é o melhor. O sentimento nunca é prático.

Não é que as empresas não possam distribuir com equidade uma parte das riquezas que criam, mas o desperdício é tão grande que nada resta para colaboradores na produção, não obstante os altos preços por que são vendidos os produtos, com cerceamento do consumo.

A VOZ DOS FATOS

Tomemos alguns exemplos. O vale do Mississipi não é carbonífero; mas é atravessado por uma corrente de energia potencial de milhões de cavalos, qual o rio Mississipi. Entretanto, quando os seus habitantes marginais precisam de energia ou calor, adquirem carvão extraído a centenas de quilômetros e que por isso lhes chega por um preço muito acima do que vale como calor ou energia. Se não podem adquirir este carvão caro, abatem árvores, privando-se assim de um dos fatores da conservação da força hidráulica. Até há bem pouco tempo não lhes ocorria servirem-se da fonte de energia à mão, que, a um custo mínimo, daria calor, luz e força para abastecer toda a população do vale.

A ECONOMIA ESTREITA

O remédio contra a pobreza não está na economia individual mas no aperfeiçoamento dos métodos de produção. As ideias de “economia”, “poupança”, são ideias gastas. A palavra economia representa um temor. As grandes e trágicas dissipações impressionam o espírito de maneira muito materialista; sobrevém uma violenta reação contra a extravagância e a ideia de economia apodera-se dos cérebros. Mas isso é substituir um mal maior por outro menor, não é transpor a ponte que leva do erro à verdade.

A economia é a regra dos cérebros entorpecidos. Certamente que é preferível à dissipação, mas é duvidoso que valha mais do

que o uso moderado da riqueza.

As pessoas que se orgulham da economia, apregoam-na como virtude. Nada mais lamentável, porém, do que um ser mesquinho que passa os belos dias da sua vida acumulando rodela de metal? Merece elogios o cortar nas necessidades da vida até o sabugo? Todos conhecemos a classe dos “econômicos” que poupam até o ar que respiram, até as palavras de aprovação que às vezes deixam escapar. É gente que encoranga de corpo e alma.

Tal economia equivale a um desperdício porque malbarata o suco, o sabor da vida. Porque há duas espécies de desperdício, a do pródigo que esbanja a sua energia vital na desordem e a do indolente que a deixa perder por falta de uso. Um economizador em excesso corre o risco de ser classificado entre os indolentes. A dissipação costuma ser uma reação contra a economia excessiva, como esta é uma reação prática contra aquela.

Tudo é dado ao homem para que seja usado; o mal só está no abuso, que é um dos pecados mais graves que possamos cometer na vida corrente. Abuso é o termo próprio; fala-se de dissipação mas a dissipação não passa de uma fase de abuso. Toda dissipação é abuso; todo abuso é dissipação.

É aceitável que se elogie o hábito de economizar, porque é desejável que todos tenham suas margens e é um desperdício não tê-las. Mas não exageremos. Ensinamos às crianças a guardar dinheiro. Como tentativa de impedi-las de gastar inútil e egoisticamente, está bem. Mas não é exercer uma influência positiva sobre a criança, não orientá-la de maneira útil e segura no emprego pessoal do seu dinheiro. Bem usar e bem empregar o dinheiro quer dizer aumentar o seu valor. A maior parte das pessoas que juntam alguns dólares fariam melhor em colocá-los em si mesmas ou em algum trabalho útil; em seguida, poderiam pensar em pôr de lado uma parte da renda resultante. Não estareis economizando se vos estais aviltando o valor investido pela natureza no vosso cérebro.

O BOM USO DO DINHEIRO

O princípio do uso é o verdadeiro guia. O uso é positivo, ativo, vivificante. O uso é o fogo aceso. O uso aumenta a riqueza. A pobreza pode ser evitada sem mudança das condições gerais. A alta dos salários, a alta dos preços, a alta dos lucros, todas as altas que têm por objeto fazer afluir mais dinheiro para aqui ou ali são meras tentativas desta ou daquela classe para livrar-se do fogo, sem atenção à sorte do próximo. Há a crença absurda de que, se temos o dinheiro na mão, estamos livres da tempestade. O operário julga-se capaz de afrontá-la, se consegue aumento de salário. Os capitalistas se creem capazes da mesma coisa, se obtêm maiores lucros. É comovente a fé muito útil nos tempos normais, mas não tem outro valor senão o que produção lhe confere, e se ressentido dos abusos de que ela sofre. O culto de que ele é objeto como equivalente à riqueza real destrói o seu valor.

INDÚSTRIA E LAVOURA

Uma ideia arraigada é a do conflito entre a indústria e a lavoura. Não existe conflito. É um contrassenso afirmar que os homens deveriam voltar aos campos, já que estão superpovoadas as cidades. Se todos o fizessem, a agricultura deixaria de ser uma profissão lucrativa. Não menos errado seria se todos afluíssem às cidades industriais. Se o campo se despovoasse, de que serviriam as usinas? Deve existir reciprocidade entre a indústria e a agricultura. O industrial ministrará ao agricultor tudo o de que ele precisa para o bom desempenho do seu ofício e o agricultor, bem como todos os produtores de matéria-prima, fornecerão ao industrial tudo quanto este precisa para ser um bom industrial. Depois, com os transportes qual mensagem, teremos um sistema sã e estável, baseado no bem comum. Se moramos em pequenos centros, onde a vida é menos tensa e onde os produtos dos campos e jardins se possam obter sem a interferência de larga série de intermediários, então haverá pouca pobreza ou agitação.

Vejamos o caso do trabalho intermitente. Tomemos as construções como exemplo típico desta classe de trabalho. Que enorme desperdício de energia, deixar inativos durante o inverno os operários construtores, à espera da época das construções! Que

desperdício de capacidade profissional significa a entrada dos operários construtores para as fábricas durante o inverno, e a permanência deles aí durante o período de construções, pelo receio de, no inverno próximo, não conseguirem de novo colocar-se na fábrica! Se o operário lavrador pudesse abandonar a fábrica para o trabalho da sementeira, cultura e colheita nas épocas próprias (trabalhos que ocupam uma pequena parte do ano), e se o operário construtor pudesse abandonar a fábrica para atender ao seu ofício nas estações propícias, como isto lhes melhoraria a vida! Se cada primavera e verão, e por três ou quatro meses todos saíssem para a vida ao ar livre tão saudável! Não se falaria mais em desemprego ou paralisação.

Também no campo há as temporadas mortas. O lavrador viria às fábricas trabalhar na produção de artigos de que necessita no campo. A fábrica também tem as suas épocas mortas. Os operários iriam para os campos participar na produção de gêneros alimentícios. Todos escapariam assim às temporadas mortas, alternando-se a vida artificial com a natural.

VIDA NATURAL

Um dos benefícios desta política seria dar-nos uma noção mais justa da vida. A variedade de ocupações não só é benéfica do ponto de vista material, como ainda contribui para arejar o cérebro e melhorar o discernimento. Grande parte da inquietação de hoje resulta do nosso modo de ver, acanhado e parcial. Se nosso trabalho fosse mais variado, e se víssemos a vida por maior número de aspectos, se nos déssemos conta dos serviços que mutuamente se prestam os vários fatores da produção, muito ganharíamos em equilíbrio. O trabalho ao ar livre durante certo tempo só traz benefícios.

Nada disto é impossível. O que é bom e desejável nunca é impossível. Para tanto basta um pouco de espírito de união, um pouco menos de cupidez e um pouco mais de atenção para a vida.

Os ricos gostam de embalar-se por três ou quatro meses em doce ócio em alguma estação da moda. Ainda que o pudesse, a

maior parte do povo americano não empregaria assim o seu tempo. Mas poderia sair em times para trabalho ao ar livre conforme as estações.

É indiscutível que muito do mal-estar contemporâneo tem por causa o afastamento da vida natural. Homens que anos a fio se ocupam dos mesmos misteres, sem ver raio de sol, nem gozar da bela amplidão dos horizontes, é natural que vejam negra a vida. E disto tanto sofre o capitalista como o operário.

Que é que os impede de levar vida normal e saudável? Será incompatível com a indústria que os diversos ofícios e profissões sejam desempenhados aos turnos pelos mais indicados? Dirão que a produção seria prejudicada com a retirada periódica dos operários. Mas temos que olhar o caso de um ponto de vista mais amplo. Consideremos o aumento de energia destes operários, após três ou quatro meses de trabalho nos campos, e ainda o barateamento da vida consequente a este último afluxo periódico à lavoura.

A EXPERIÊNCIA

Como disse em capítulo anterior, já demos início a esta combinação da indústria com a agricultura, conseguindo ótimos resultados. Em Nothville, perto de Detroit, possuímos uma fábrica de válvulas, que apesar de pequena atinge elevada produção. A organização da fábrica é muito simples, por tratar-se do fabrico de um só produto, o que nos dispensa de reunir operários peritos porque a perícia compete toda ao maquinismo. Os habitantes da região trabalham na fábrica durante parte do ano, e nos meses restantes fazem agricultura, que ali não requer grande esforço, graças aos aparelhos mecânicos. A força motriz é fornecida pela água.

A 15 milhas de Detroit, em Flat Rock, está em construção outra fábrica de dimensões maiores. Construimos uma barragem no rio, barragem que serve simultaneamente de ponte para a estrada de ferro. Detroit-Toledo-Ironton e está franqueada ao público. Vamos estabelecer ali a nossa fábrica de vidro. As águas represadas servem de via fluvial para muita da matéria-prima que consumimos, e também nos fornecem energia por meio de um estabelecimento

hidrelétrico.

Como a fábrica se acha situada em pleno campo, não há que recluir aglomerações nem nenhum dos inconvenientes do excessivo amontoamento humano. O operário, além do emprego na fábrica, tem à sua disposição terras de cultura, espalhadas por 15 a 20 milhas; graças ao automóvel em que se conduz à fábrica as distâncias se anulam, podendo fazer as duas coisas. Realizamos assim a combinação da indústria com a agricultura, com ausência absoluta dos males da concentração.

Acho sem fundamento a crença de que um país industrial deve concentrar as suas indústrias. É necessidade que apenas corresponde a uma das fases do desenvolvimento industrial. À medida que fazemos progressos na fabricação, principalmente nas peças, podem estas ser produzidas em melhores condições. E estas melhores condições, se o são para os operários, são-no também para a produção. Às margens de um rio pequeno não se poderia montar uma grande fábrica. Pode-se porém montar uma pequena fábrica ou uma série de pequenas fábricas; cada uma delas fabricando uma só parte, pode-se produzir o todo mais barato do que o produziria uma grande fábrica. Há exceções na fundição do ferro. Em tal caso, como em River Rouge, nós queremos combinar a produção do metal com a sua moldagem sem perder a menor parcela de energia. Mas isto exige o emprego de um grande capital e a aglomeração de muita força humana num só ponto. Conjuntos desta ordem, todavia, constituem exceções e não embaraçam a ideia de descongestionar a centralização da indústria.

DESCENTRALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

A indústria será descentralizada. Não há cidade que, se fosse destruída, se erguesse de acordo com o plano primitivo, fato que demonstra não ser satisfatória a construção atual nas cidades. Uma cidade tem uma função a desempenhar e sem dúvida as aldeias não seriam habitáveis se não existissem as cidades. A concentração humana tem ensinado aos homens segredos que o isolamento rural jamais lhes desvendaria.

A higiene, a iluminação, a organização social são frutos da

experiência urbana. Por outro lado, foi nas cidades que se originaram todos os males de que sofre a sociedade contemporânea. Vemos as pequenas comunidades viverem de acordo com as estações, afastadas de extrema pobreza e da opulência, sem nenhuma das violentas crises de agitação ou conflitos que atormentam os grandes aglomerados. Há qualquer coisa de feroz e ameaçador nas cidades de um milhão de habitantes, ao passo que a algumas léguas de distância vivem felizes aldeias que só pelos jornais conhecem a inquietação dos grandes centros. Uma grande cidade é uma massa forte. Tudo de que ela necessita deve ser levado para lá. Interrompa-se o transporte e as cidades paralisar-se-ão, passando a viver das reservas dos seus armazéns. Mas os armazéns não produzem. A cidade é impotente para nutrir-se, vestir-se, aquecer-se. Suas condições de vida e trabalho são tão artificiais que o instinto chega a revoltar-se contra essa monstruosidade.

E, finalmente, o custeio das cidades vai-se tornando esmagador. É uma taxa que tira tudo dos moradores.

Os políticos acham tão fácil contrair empréstimos que têm lançado empréstimos até aos extremos limites. Nestes últimos anos os gastos da administração municipal crescem de um modo alarmante. Uma grande parte destes gastos é resultado do serviço de juros; o dinheiro tomado foi convertido em coisas improdutivas, como tijolo, pedra, cimento ou em comodidades urbanas como serviço d'água, esgotos, etc., tudo feito a preços absurdos. O ônus que acarreta a manutenção de tais obras, as despesas da vida coletiva. A cidade moderna foi pródiga, está hoje próxima da bancarrota, e amanhã deixará de existir.

A provisão gradual de uma grande soma de energia barata e adequada fará mais que qualquer outra coisa para o equilíbrio da vida e para a supressão do desperdício, causa da miséria. A fonte de energia não será uma só. Uma usina de eletricidade a vapor, situada à boca de uma mina, será o mais conveniente para esta comunidade. Energia hidrelétrica o será para aquela outra. Mas cada comunidade deverá ter sua estação central de energia barata – considerando-se tão necessária à sua vida como a estrada de

ferro ou a água canalizada.

Todas estas fontes de energia poderiam ser adaptadas ao bem comum, se as despesas exigidas pela levantamento do capital necessário não se opusessem.

NOVA VISÃO DO CAPITAL

Penso que temos de rever nossas ideias sobre o capital. O capital que emana da própria empresa e se aplica em fomentar o trabalho e crescer o bem-estar do operário, que se converte sempre em novas oportunidades de trabalho e ao mesmo tempo reduz o custo geral da vida: um capital assim, mesmo nas mãos de um só homem, não constitui um perigo para a humanidade. É um fundo de reserva do trabalho que um só indivíduo maneja e dirige em benefício de todos. O diretor de tal capital não o olhará como coisa sua. Nenhum homem o poderia reunir sem o concurso dos outros. É o produto coletivo da organização que ele dirige.

A ideia deste homem pode ter criado esta força coletiva – mas não a realizou só. Cada trabalhador é parte na criação. Nenhum negócio deve restringir-se às necessidades do momento ou do interesse dos que nela tomam parte. Tem que pensar na sua continuidade, tem que olhar para o futuro. Os melhores salários devem ser pagos. A todos que nele tomam parte é necessário garantir uma vida folgada, seja qual for o papel representado. Mas para que a empresa possa sustentar a todos que nela tomam parte, é preciso que uma renda seja outorgada a alguém. O verdadeiro e honesto industrial considera esta renda como um depósito, e pouco importa que tal renda vá ter aqui ou ali, a estas ou àquelas mãos; só importa o uso a lhe ser dado.

Capital que não cria constantemente mais e melhor trabalho é tão estéril como a areia. Capital que não melhora constantemente as condições e a remuneração do trabalho foge à sua mais alta missão. A mais alta missão do capital não é produzir mais dinheiro, e sim fazer o dinheiro prestar mais serviços à vida. Se em nossas indústrias não concorremos para solver o problema social, não estamos realizando o nosso principal dever. Não estamos

trabalhando para o bem comum.

CAPÍTULO XIV

O TRATOR E O APROVEITAMENTO AGRÍCOLA

Nosso trator Fordson foi posto em circulação um ano antes do tempo, em virtude da crise alimentar que em consequência da guerra flagelou a Inglaterra. Toda a nossa produção inicial, salvo as máquinas de ensaio e experiência foi expedida para lá. Enviamos ao todo, no período crítico de 1917 a 1918 em que os submarinos desenvolviam a sua maior atividade 5.000 tratores. Todos chegaram, e os funcionários do governo britânico declararam que sem o seu concurso a Inglaterra ter-se-ia embaraçado para vencer a crise.

Foram estes tratores, dirigidos na maioria por mulheres, que serviram para arrotear os parques e campos de golfe das velhas casas britânicas, de modo a cultivar-se toda a superfície do reino sem necessidade de desfalcar o efetivo dos combatentes nem diminuir o trabalho das usinas.

Em 1917, época da entrada dos norte-americanos na guerra, a comissão inglesa de abastecimento percebeu que, com a ação dos submarinos alemães, cuja obra de soçobro crescia diariamente, a já fraca marinha mercante tornar-se-ia insuficiente para o transporte das tropas americanas e de material necessário a essas tropas e às demais, bem como para abastecer a população civil da Inglaterra. Foi então que se iniciou a expatriação das famílias dos colonos ingleses, e surgiu o projeto de produzirem-se víveres no próprio país.

A situação era muito séria. Não havia na Inglaterra animais suficientes para o cultivo dos campos, de modo a limitar a importação de víveres. A aplicação da força mecânica à agricultura era apenas conhecida; as propriedades agrícolas inglesas não exigiam o emprego de poderosas máquinas agrícolas, por serem de pequena extensão e disporem de mão de obra abundante e barata. Várias fábricas produziam tratores, mas além de serem pesadas

máquinas movidas a vapor, não era possível intensificar-lhes o fabrico porque todas as fábricas se ocupavam no preparo de munições, e mesmo que o fosse não convinham ao caso em vista do peso, das dimensões e de só poderem ser conduzidos por mecânicos.

Na nossa fábrica de Manchester já tínhamos montado vários tratores construídos na América e o Ministério da Agricultura encarregou a Sociedade Real de Agricultura de os examinar e dar parecer a respeito. A informação foi a seguinte:

“De acordo com as instruções da Real Sociedade de Agricultura, ensaiamos dois tratores Ford de 25 HP Escolhemos uma terra pesada e em mau estado e em seguida uma terra mais leve, invadida pela grama, experimentando os tratores no plano e no aclave. No primeiro ensaio empregamos o arado Oliver de sulco duplo, rasgando em média a cinco polegadas de fundo por dezesseis de largo. Usamos também um arado Cockshutt de três sulcos, para a mesma profundidade e para sulcos intervalados de dez polegadas. Na segunda experiência o arado foi de três ferros, com seis polegadas de profundidade média.

Nos dois casos o trator operou com facilidade e o tempo consumido para arar 0,4 hectares foi de uma hora e meia, com dispêndio de 10,25 litros de combustível.

Consideramos tais resultados como muito satisfatório.

Os arados não convinham aos terrenos e por isso os tratores trabalhavam em condições desfavoráveis.

Um trator com a sua carga de combustível e água pesava duas mil e trezentas libras e um quarto. O trator é leve para a sua força, exerce pequena pressão sobre o solo, tem viragem de raio curto e passa bem em lugares estreitos. A partida a frio é fácil, com um pequeno suplemento de gasolina.

Depois destas experiências dirigimo-nos à Fabrica Ford, em Trafford Park, Manchester, para onde tínhamos enviado um dos tratores a fim de ser desmontado e examinado. O tipo nos parece muito robusto e a fabricação de superior qualidade. As rodas nos parecem um pouco leves mas nos informam que as vão fazer de um modelo mais sólido. O único fim do trator é o trabalho no campo de

modo que as rodas são providas de paletas que deveriam ser protegidas quando transportadas de um local a outro. Tomando em consideração estas observações e à vista das circunstâncias, recomendamos que se tomem disposições para a imediata construção de maior quantidade possível destes tratores”.

O parecer vinha assinando pelo professor W.E. Dalby e F.S. Courtney, engenheiro; R. N. Greaves, técnico de engenharia e agricultura; Roberto W. Mobbs e Henry Overmann, técnicos de agricultura; Gilbert Greenall, diretor honorário e John Cross procurador.

Logo depois deste parecer recebemos o seguinte telegrama:

“Nada sei de positivo a respeito do embarque de aço e maquinismo para a fábrica de Cork. Entretanto, mesmo que as circunstâncias sejam propícias, antes da primavera nada nos poderá entregar a fábrica de Cork. A produção de víveres na Inglaterra é imperiosa, e torna-se necessária grande quantidade de tratores para lavrar os campos e preparar a cultura de inverno. Estou encarregado pelo governo de reclamar o concurso do Senhor Ford. Poderia ele mandar-nos cá o Sr. Sorensen e outros com os planos necessários para um exame do governo britânico, com o fim de que as peças possam com urgência ser fabricadas aqui, nas fábricas do Estado, sob a direção do Sr. Sorensen? Posso garantir-lhe que este pedido é feito no interesse nacional e se for aceito, os trabalhos serão executados pelo governo no interesse público, sem intervenção industrial ou capitalista, nem proveito para nenhum interesse particular qualquer. O assunto requer a maior urgência.

É impossível vir da América em quantidade suficiente os milhares de tratores necessários. O melhor e o mais conveniente é o trator Ford . Só depende da resolução do Senhor Ford a aquisição deste artigo tão urgente para a nação. Meus afazeres me impedem de ir à América pessoalmente tratar disto. Solicito com instância exame benevolente do assunto e decisão mediata. A urgência é extrema. O Sr. Ford pode contar que lhe serão asseguradas todas as facilidades de fabricação, sob o mais estrito e imparcial controle do governo. Ficaríamos gratíssimos com a vinda do Sr. Sorensen,

bem como de qualquer outro auxílio ou direção que nos fosse enviado da América. Responda pelo cabo: Perry, aos cuidados de Harding “Prodonome”, Londres. “Prodonome”.

Este telegrama foi passado a mando do governo britânico. Respondemos declarando-nos prontos a submeter ao exame das autoridades os planos e dados da nossa experiência até aquele dia e tudo o mais que pudesse ser necessário para o aumento da produção inglesa. No primeiro navio embarcou o Sr. Sorensen, que havia montado a fábrica de Manchester e agora dirigia a nossa fábrica de tratores.

Sorensen deu início à obra, com os funcionários britânicos na intenção de fabricar e montar tratores na Inglaterra. Mas grande parte do material era especial e não se encontrava na Inglaterra, cujas fábricas só se ocupavam no fabrico de munições e armas. Só depois de enormes esforços o ministério conseguiu algumas ofertas. Nessa época as incursões aéreas dos alemães começaram a visar Londres e no mês de junho a situação tornou-se crítica. Era preciso fazer qualquer coisa e finalmente, depois de recorrer à metade das fábricas inglesas, conseguimos a mais vantajosa, o preço de um trator montaria a 1.500 dólares, sem garantia alguma com respeito à entrega.

– É exorbitante esse preço, disse o Sr. Sorensen; o preço não deve exceder 700 dólares.

– Pode o senhor fabricar 5.000 por este preço? Perguntou Lord Milner.

– Naturalmente.

– E o prazo de entrega?

– Dentro de 60 dias começaremos a expedição.

Assinou-se um contrato imediatamente, que entre outras cláusulas estipulava um pagamento adiantado de 25% do total. Sorensen avisou-nos do que se passara e pelo primeiro vapor regressou. O adiantamento não foi por nós recebido senão no fim da entrega, ficando como uma espécie de fundo de garantia.

A fábrica de tratores não se achava pronta para iniciar a

produção. Fôra mister adaptar-se a de Highland Park, mas suas oficinas já trabalhavam dia e noite em encomendas de guerra. Só havia um recurso – construir um anexo à fábrica de Dearborn, dotando-o de maquinismo pedidos telegraficamente e transportados a grande velocidade. Assim fizemos, e em menos de 60 dias os primeiros tratores se achavam no cais de Nova Iorque, às ordens do governo britânico. Houve um certo atraso por falta de transporte, mas a 6 de dezembro de 1917, recebemos o seguinte cabograma:

“Londres, 5 de dezembro de 1917 – Sorensen – Fordson F. R. Dearborn.

Primeiros tratores chegaram. Quando embarcarão Smith e os outros?

Cabografe. Perry”.

Os 5.000 tratores transpuseram o oceano no espaço de três meses; eis porque a Inglaterra começou a usar os nossos tratores antes de serem eles conhecidos aqui.

A IDEIA DO TRATOR

A ideia do trator era mais antiga que a do automóvel. As minhas primeiras experiências, durante o meu período de fazenda, foram dedicados a ele, e o leitor se recordará de que por algum tempo trabalhei numa fábrica de tratores a vapor, máquinas enormes de uso em estradas ou para malhadeiras. Nunca porém acreditei no futuro dos tratores pesados. Além de muito dispendiosos para as pequenas culturas eram de difícil manejo e tinham o peso desproporcional à força que desenvolviam. Além disto, o público se interessava muito mais pelo automóvel: o carro sem cavalos feria mais a imaginação. Isto me levou a abandonar quase completamente os tratores, até que resolvesse por completo o problema daqueles.

Quando o automóvel se generalizou no campo, o trator passou a constituir uma necessidade. Os fazendeiros começaram a apreciar a importância da tração mecânica na agricultura. Muito mais do que as ferramentas novas, os meios de acionar as que ele já possui

interessam ao agricultor. Já conduzi arados por várias milhas, e sei que trabalho é esse. Quanto tempo, quanta energia perde um homem, acompanhando o andar lento de uma parelha de animais, quando um trator faria o serviço seis vezes mais depressa! Nada admira que o trabalho dos lavradores renda pouco e os produtos do solo permaneçam escassos e caros.

Como para os automóveis nós queríamos nos tratores força e não peso. A ideia do peso se arraigara na mentalidade dos fabricantes de tratores, na ilusão de que ao peso corresponde uma força proporcional e que a máquina não poderia aderir ao solo se não fosse pesada. Assim se procedia, sem refletir que um gato, apesar de muito leve, possui uma bela força de tração. Ao meu ver, o único trator que valia a pena estudar deveria ser leve e resistente, bastante simples para que qualquer pessoa pudesse dirigi-lo, e de um preço tão barato que o colocasse ao alcance de todos.

Orientado por estes princípios, durante 15 anos trabalhamos na construção do modelo, consumindo vários milhões de dólares em experiências. Seguimos o mesmo método adotado para o automóvel. As peças deveriam ser pouco numerosas e o todo concebido de maneira a permitir a construção em alta escala.

De passagem tivemos a ideia de que o maquinismo de um auto talvez pudesse servir e fizemos ensaios nesse sentido, mas concluímos que nada havia de comum entre o trator e o automóvel. Desde o começo foi nossa ideia que a indústria de tratores deveria constituir empresa à parte, em edifício separado. Não há fábrica assaz grande que comporte a elaboração destes dois artigos.

CARACTERÍSTICAS DO TRATOR

O automóvel destina-se a transportar, o trator a puxar, e esta diferença de função determina uma radical diferença de estrutura.

O ponto mais difícil foi obter coxinetes robustos. Conseguimos por fim o modelo desejado e pudemos realizar uma construção capaz de dar em todas as circunstâncias os melhores resultados possíveis. Adotamos um motor de quatro cilindros, com partida a gasolina, mas funcionando a petróleo. O peso menor que pudemos alcançar, em perfeita proporção com a força tratora, foi de 2.425

libras. O ponto de apoio era constituído pelos dentes das rodas de tração - as garras do gato.

A fim de que o trator fosse aplicável a outros serviços, e para aumentar a sua utilidade geral, construímo-lo de modo a servir de motor fixo. Quando não estiver trabalhando na lavoura pode ser ligado a outras máquinas por meio de correias de transmissão. Procuramos, enfim, torna-lo uma fonte de energia simples e sólida, de múltiplas utilidades – e o conseguimos. Nosso trator aplica-se, não só ao trabalho do solo, como ainda para malhar o trigo, para mover moinhos, serrarias, etc., para destocar, para varrer a neve, para todos os fins que necessitem uma pressão de jornais. Dotamo-lo de modo a poder caminhar nas estradas, ou, armados de patins, deslizar sobre o gelo; ou, dotado de rodas adequadas, correr sobre trilhos. Já se verificaram 95 aplicações diversas e ainda há outras.

Quando, por falta de carvão, tivemos de fechar as oficinas de Detroit, não deixamos de publicar o “ Deaborn Independente”, usando um trator para mover o dínamo gerador de energia. Colocamos o trator no andar térreo comunicando-se com os prelos do quarto por uma correia.

O mecanismo de um trator é ainda mais simples que o do automóvel, e fabricado da mesma maneira. Por não dispormos de fábrica apropriada, a produção ficou restrita até o ano passado. Foi na fábrica de Dearborn que construímos os primeiros, fábrica que não passa de um local de experiências. O espaço não permitia a economia que uma produção volumosa possibilita em River Rouge. As oficinas só este ano alcançaram pleno funcionamento.

PLENA PRODUÇÃO E RENDIMENTO

Hoje está pronta a construção da fábrica de tratores. Nela se empregam os mesmos processos, o mesmo trabalho das nossas fábricas de automóveis. A construção de cada peça ocupa uma oficina especial; uma vez terminadas são transportadas por via mecânica ao ponto inicial da montagem. Tudo se desloca automaticamente e não há trabalho especializado. A fábrica é feita para produzir um milhão de tratores por ano, indispensáveis hoje

que o mundo atravessa uma época de verdadeira fome de fontes de energia econômica de utilidade geral.

Como já disse, os nossos primeiros tratores foram enviados à Inglaterra e só em 1918 apareceram nos Estados Unidos ao preço de 750 dólares. No ano seguinte, em virtude da elevação do custo, subiu o preço a 885 dólares; no meio do ano pudemos reduzi-lo de novo aos 750 dólares do começo; meses depois já estávamos bastante senhores do negócio para iniciar a redução sistemática do preço, até chegar a 625 dólares; em 1922, quando começou a trabalhar a fábrica de River Rouge, pudemos reduzi-lo a 395 dólares. Isto mostra o efeito da produção metódica sobre o preço.

Da mesma forma porque não posso adivinhar a que preço caíra um dia o automóvel Ford, tampouco poderei predizer o futuro barateamento do trator.

O que importa é que o preço vá diminuindo, porque de outra forma será impossível generalizar-se por todas as fazendas esta força motriz que lhes é de necessidade vital. Daqui a alguns anos o trabalho agrícola executado pela energia do músculo, animal ou humano, passará para o rol das coisas, lendárias, como as fábricas movidas a rodas de moinho. O agricultor acha-se em face de um dilema: ou aplica a energia mecânica, ou renuncia à profissão. Durante a guerra o governo fez experiências com o Fordson para verificar o custo dos dois sistemas. Tomou-se por base o preço mais elevado do trator acrescido dos gastos do transportes e exagerou-se o cálculo das despesas com os reparos e consertos. Eis as cifras:

– Custo, Fordson - \$880. Duração – 4.800 horas ou 3.840 acres

3.840 acres a \$880; depreciação por acre.....	221
Reparações pela área total \$100; por acre.....	026
Combustível, petróleo a 19 cents, galões /acre.....	038
Óleo $\frac{3}{4}$ de galão por 8 acres; por acre.....	075
Condutor, \$2 por dia, 8 acres; por acre.....	025
Custo do aramento trator.....	0.95

– Oito cavalos, custo, \$1.200. Duração, 5.000 horas ou 4.000 acres

4.000 a \$1.200; depreciação por cavalo.....	30
Trato de um cavalo, 40 cents (100 dias trabalho)/ acre.	40

Trato, idem, 10 cents por dia (265 dias folga) por acre.265
Dois condutores, dois aradores a \$2 por dia, por acre....50
Custo do aramento animal, por acre..... 1.46

Com estes custos um acre sai a 40 cents, com 2 cents apenas de reparações e depreciação. Mas há ainda o elemento tempo. O aramento é feito no quarto do tempo, com uso apenas da energia humana necessária a guiar o trator. O aramento torna-se um passeio de auto pelo campo.

A lavoura pelo sistema antigo breve não passará de uma recordação pitoresca. Isto não quer dizer que o trabalho desaparecerá das fazendas; o trabalho mecânico fará desaparecer da vida rural o esforço pesado e prejudicial ao homem. Passa-lo-á do músculo humano à resistência do aço. Estamos ainda no início deste sistema agrícola.

O automóvel transformou a agricultura, não como veículo, mas como fonte de energia. Este ramo da atividade humana, deve ser alguma coisa mais do que uma ocupação rural; deve ser a indústria da produção dos víveres. Quando a transformação se operar, poderemos numa fazenda comum efetuar todo o serviço agrícola em 24 dias do ano. Os restantes serão ocupados em outros misteres. A agricultura depende muito das estações para exigir todo o tempo de um homem. Quando a agricultura produzir os gêneros em quantidade e em tais condições que todas as famílias possam ter o necessário para o consumo, então estará justificado o título de indústria produtora de alimentos. Se nos fosse possível produzir tudo e em quantidades tão grandes que tornassem impossíveis os açambarcamentos, *ipso facto* desapareceriam os trustes que especulam sobre os víveres. O agricultor que limita a sua produção faz o jogo dos especuladores.

A PEQUENA INDÚSTRIA

Talvez possamos nessa época assistir à ressurreição da pequena indústria dos moinhos, pois é de lamentar que tenha ela caído em desuso. A cooperação agrícola está destinada a um tal desenvolvimento que havemos de ver associações de fazendeiros com seus matadouros próprios, onde seus porcos se converterão

em presunto e toucinho, e com seus moinhos próprios, onde o trigo que produzem seja transformado em artigo comercial.

O fato de um boi criado no Texas ser transportado aos matadouros de Chicago e vendido em Boston, só poderá ser modificado quando se puder criar nos arredores de Boston todos os bois necessários ao seu consumo. A centralização das indústrias exige tais despesas de transporte e organização que é muito dispendiosa para que continue existindo em uma sociedade mais adiantada.

Dentro de vinte anos observaremos na agricultura o mesmo movimento de progresso que hoje presenciamos na indústria.

CAPÍTULO XV

POR QUE A CARIDADE?

Por que há de persistir no mundo o regime da esmola? Não objeto contra o espírito de caridade. O céu não permita que jamais nos mostremos frios ante a penúria de um irmão. O sentimento de humanidade é muito belo para ser preterido por um frio cálculo. E raros são os progressos que não surgiram da simpatia humana. A preocupação de ajudar nossos semelhantes está no fundo de toda obra honrosa.

O ruim é que seja mesquinha a aplicação de um sentimento tão elevado. Se a simpatia humana nos arrasta a dar de comer a quem tem fome, por que não nos arrastará à preocupação de suprimir a fome? A mesma simpatia que nos leva a socorrer o nosso semelhante deveríamos empregá-la para tornar impossível a pobreza.

É fácil dar: é difícil fazer que o dar seja desnecessário. Para consegui-lo seria mister olhar além do indivíduo, de modo a descobrir a causa da sua miséria – não hesitando, sem dúvida, em aliviá-lo enquanto não descobrimos essa causa. Porém, está em descobrir as verdadeiras causas da miséria. Muita gente capaz de socorrer uma família pobre é incapaz de concentrar a atenção no problema da abolição da pobreza.

Não tolero a caridade profissional, tampouco espécie alguma de humanitarismo comercializado. Do momento em que o humanitarismo se sistematiza, organiza, comercializa, profissionaliza, o sentimento foge dele e essa ausência o torna frio e repulsivo.

O verdadeiro humanitarismo não cabe em fichas, nem comporta anúncios. Há mais órfãos carinhosamente educados por particulares do que os há em orfanatos; há mais velhos recolhidos em casas amigas do que nos asilos. Realizam-se mais empréstimos de família a família do que pelos montes de socorro. Quer isto dizer que a sociedade humana ajuda-se a si própria – e é um grave problema em saber até que ponto devemos aprovar a comercialização do natural instinto de caridade.

A caridade profissional não só esfria, como degrada o beneficiado entorpecendo nele o respeito de si próprio.

A FILANTROPIA

O mesmo se dá com o sentimentalismo idealista. Veio-nos de fora, há alguns anos, a ideia de que todas as criaturas deviam contar com auxílio. Muita gente tornou-se parasita de bem-intencionadas obras sociais. Muitíssima gente acorrou-se na atitude de expectantes crianças inválidas. Servir estes parasitas tornou-se uma verdadeira profissão, um derivativo ao enternecimento sentimental – sem que de tal coisa resultasse um bem para o protegido ou para a comunidade.

Pior que este estímulo ao marasmo foi o surto do ressentimento que nasce no coração dos beneficiados. É comum ouvirem-se queixas a respeito da “ingratidão” dos beneficiados, mas nada mais lógico. Em primeiro lugar, muito pouco dessa caridade é realmente caridade da que brota do coração túmido de simpatia. Em segundo lugar, ninguém pode ficar satisfeito de ver-se na necessidade de receber favores.

Tais “obras sociais” criam delicadas relações. Quem recebe se sente diminuído – e parece-me que outra não é a sensação de quem dá. A caridade nunca resolve uma situação. Se ela não procura fazer-se desnecessária, de nada vale. Apenas cria para si

uma tarefa – e aumenta o índice da não produção.

A SOLUÇÃO INDUSTRIAL

A caridade tornar-se-á desnecessária se os que vivem dela forem retirados da classe improdutiva e postos na classe produtiva. Em capítulo anterior demonstrei como o exemplo da minha fábrica que a subdivisão do trabalho industrial abre espaço para os aleijados, os cegos e toda a casta de inválidos. A indústria em bases científicas não é necessariamente um monstro devorador de quantos se aproximam dela. E se é assim, então não está bem desempenhado a sua missão. Tanto dentro como fora da indústria existem forçosamente tarefas que exigem toda a força de um homem vigoroso. Outras há, numerosas, que reclamam uma perícia igual à dos artesãos medievais. A inteligente divisão das tarefas permite ao homem forte ou ao homem perito o pleno emprego da sua força ou da sua perícia. Na velha indústria manual o operário de alta perícia passava boa parte do seu tempo fazendo um trabalho braçal grosseiro. Era um desperdício. Mas como nesse tempo a tarefa de cada homem compreendia ao mesmo tempo o trabalho fino e o trabalho bruto, não havia nas oficinas lugar para o obreiro inferior, incapaz de adquirir a perícia do artesão, nem para o homem capaz, mas ainda sem traquejo.

O obreiro que só trabalha com seus músculos não pode ganhar mais que a sua subsistência. E está aceito como fato que tal homem, na velhice, deve ficar a cargo dos filhos, ou, se os não tem, a cargo da comunidade. Está errado. A subdivisão do trabalho industrial abre lugares que podem ser ocupados por qualquer espécie de homem. Abre mais lugares que podem ser ocupados por cegos do que há cegos. Mais lugares que podem ser ocupados por inválidos do que há inválidos. E num destes lugares o cego, que no regime antigo só teria o recurso da caridade pública, pode ganhar a sua vida tão bem como o homem melhor dotado de vista. É um desperdício ocupar-se um homem sã numa tarefa que pode ser desempenhada por um inválido; como é um desperdício pôr-se um cego a fazer balaies; como é um desperdício ainda, porem-se encarcerados a quebrar pedras ou desfiar estopa, ou a fazer

qualquer outro trabalho inferior e pouco útil.

Uma prisão bem conduzida deve poder manter-se com os recursos próprios e habilitar os encarcerados a sustentarem suas famílias, ou, não as tendo, a formarem um pecúlio para quando saírem. Não advogo o aluguel do trabalho dos presos, coisa que me lembra a escravidão. Tal sistema nem merece ser referido. Mas o regime penitenciário poderia ajustar-se ao sistema geral da produção de modo que cada cárcere fosse um organismo produtivo, trabalhando tanto em benefício próprio, como no dos prisioneiros e no da comunidade. Sei que existem leis – leis concebidas por homens ineptos – que restringem a atividade industrial das prisões. Leis feitas sob a influência do chamado trabalhismo, mas de todo contrárias aos interesses dos homens de trabalho. O aumento dos encargos da comunidade não beneficia a nenhum membro dela. Se a ideia do bem público for sempre visada, haverá sempre em cada comunidade mais trabalho a fazer do que haverá para fazê-lo.

A indústria organizada para o bem público dispensa a necessidade de filantropia. Este sentimento, apesar da nobreza dos seus intuits, nada faz para dar aos protegidos a necessária confiança em si. Uma comunidade ganha em manter-se descontente e insatisfeita com o seu estado de coisas. Não falo do descontentamento mesquinho, miúdo, de toda hora, resmungão; mas da ampla, corajosa espécie de insatisfação que crê que as coisas podem e devem melhorar um dia. A indústria organizada para o bem público – e tanto os patrões como operários têm de visar isto – deve pagar salários bastante altos para permitir que cada família readquira a confiança em si e possa viver por si.

A filantropia que procura resolver o problema da miséria humana pela supressão da miséria, faz mais do que a que se contenta com dar, e assim mantém o statu quo e alimenta o parasitismo.

Igual a tudo o mais, a filantropia deve ser produtiva e estou convencido de que pode ser. Fiz experiência com uma escola industrial e uma casa de saúde, instituições tidas comumente como de beneficência e incapazes de se manterem com os recursos próprios. E verifiquei que não há tal.

A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA FORD

Não simpatizo com a atual organização das escolas industriais; os alunos só adquirem conhecimentos e não a arte de usá-los na vida.

A escola industrial não deve ser um compromisso entre a escola superior e a primária, mas um lugar onde ensine às crianças a arte de ser produtivo. Se os alunos são postos a fazer coisas sem utilidades – a fazê-las para depois desfazê-las, não podem sentir interesse pelo ensino. E durante o curso fica improdutivo; as escolas, a não ser por caridade, não conseguem assegurar e subsistência dos alunos. E como inúmeros necessitam manter-se, são obrigados a aceitar o primeiro trabalho que lhes aparece.

Quando um rapaz assim destreinado entra na vida, o que faz é agravar a escassez já grande do obreiro competente. A indústria moderna exige um grau de habilidade e treino que o curso de tais escolas não pode dar. É certo que muitos institutos abriram seções de trabalho manual a fim de despertar nos rapazes o interesse profissional e treiná-los; mas todos reconhecem que isso não passa de um expediente que, sem os satisfazer amima apenas o instinto criador dos rapazes.

Com o fim de proporcionar uma boa instrução geral e ao mesmo tempo dar base construtiva à habilidade dos meninos, fundamos em 1916 a Escola Industrial Henry Ford. Nada tem com a filantropia. Inspira-se no desejo de ajudar os rapazes que se viram obrigados a deixar a escola muito cedo, e esta intenção acomoda-se com a necessidade de prover nossas oficinas de bons mecânicos.

Três normas nos guiaram: primeira, que o rapaz continuasse rapaz, sem se tornar prematuramente um operário; segunda, que a instrução geral fosse conduzida de par com o ensino técnico; terceira, que se incutiriam no aluno o orgulho e a responsabilidade do seu trabalho, fazendo-o produzir objetos de real consumo. A escola foi instituída como um colégio particular, admitindo alunos de 12 a 18 anos. A sua organização obedece ao sistema de bolsas; cada aluno quando se matricula recebe um bolsa anual de 400 dólares, importância que pode subir a 600, se o seu progresso é satisfatório.

Registram as notas de classe, de oficinas e de aplicação. Do grau desta, depende o aumento da bolsa. Além desta remuneração cada aluno recebe uma pequena soma mensal, que é depositada em seu nome num banco a título de economias, e lá fica durante o período escolar, só podendo retirá-la antes a juízo da administração.

Aos poucos se foram resolvendo os problemas da direção e descobrindo-se os meios eficazes de alcançar os fins propostos. No começo ocupavam os rapazes um terço do dia na classe e o resto nas oficinas. Esta disposição não aprovou bem e o rapazes hoje passam uma semana na classe e duas nas oficinas, mas as classes não se interrompem porque as turmas de alunos se revezam.

O corpo docente é formado dos melhores instrutores e o livro de texto é a fábrica Ford. Realmente a fábrica oferece mais recursos para a educação prática do que a maioria das universidades. As lições de cálculo são dadas nos problemas concretos da fabricação. Os rapazes não martirizam o cérebro com um misterioso A que corre quatro milhas por hora, enquanto B corre duas. Apresentam-se aos alunos fatos concretos e condições reais, de modo a desenvolver-se neles o dom da observação. As cidades deixam de ser pontos negros nos mapas, e os continentes páginas do atlas. Assistem à expedição dos produtos para Singapura e o desembarque de matéria-prima vinda da África ou América do Sul, de modo que o planeta se torna para eles um mundo habitado e não um globo colorido posto em cima da mesa do professor.

A usina é o laboratório de física e de química, onde a prática sucede imediatamente à teoria e todas as lições terminam por aplicações reais. Suponhamos que se trate de explicar o funcionamento das bombas. O professor discorre sobre o tema, responde às perguntas e leva a classe a ver funcionar uma bomba de grandes dimensões. A escola dispõe de uma oficina excelentemente montada. Os rapazes vão passando de uma máquina para outra. Trabalham apenas em artigos de que a nossa companhia se utiliza; mas as nossas necessidades são tão grandes que a lista compreende quase tudo o que existe. O produto do trabalho escolar, depois de examinado, é adquirido pela Ford Motor Company; o que não resiste ao exame é lançado à conta de perdas

da escola.

Os alunos mais adiantados trabalham em micrometria, fazendo-o com uma clara compreensão da sua finalidade e dos princípios correspondentes. Fazem os reparos das suas máquinas e aprendem a acautelar-se com elas; estudam o planejamento de modelos em limpas e bem iluminadas salas, sob a vigilância de instrutores, e assim vão construindo os alicerces de um futuro próspero.

Quando terminam os estudos, encontram nas fábricas trabalho bem remunerado. O bem-estar moral e social dos rapazes é cuidado de um modo discreto. A vigilância ao invés de ser autoritária, assume o aspecto de um interesse amigo. Os professores estão a par das condições particulares de cada aluno e observam suas inclinações e tendências. Nada de fazer deles criaturas mimadas e orgulhosas.

Certo dia brigaram dois rapazes. Não lhes foi pregado nenhum sermão sobre a inconveniência do ato. Apenas foram aconselhados a resolverem a pendência da melhor maneira e, como nada os demovesse de decidir o caso a murros, foram-lhes dadas luvas de box e uma arena num canto das oficinas. Única imposição: o caso terminaria ali, não dando lugar a novas rixas fora da fábrica. O resultado foi um encontro rápido e a reconciliação

Os rapazes são tratados como rapazes, procurando-se-lhes estimular as boas qualidades que trazem em si. Observados na escola ou na oficina, a ninguém escapa o brilho de domínio autoral que fulge em seus olhos. Eles possuem o senso do belonging, isto é, de serem alguma coisa. Todos se compenetraram de que estão realizando algo sério, que merece atenção. Aprendem fácil e rapidamente, porque estão a aprender coisas que um rapaz ativo deseja saber e vive a perguntar sem que em casa lhe possam responder.

A escola abriu-se com seis alunos e conta hoje 200 e é tão praticamente metódica, que pode comportar 700. Houve déficit no início; entretanto, com base na ideia de que toda empresa deve bastar-se a si mesma, hoje se aperfeiçoou de tal modo que atende a todo o seu custeio.

Temo-nos esforçado por conservar nos rapazes o seu caráter

de rapazes, tornando-os operários sem que deixem de ser rapazes. É um ponto de importância capital. Ganham 19 a 35 centavos por dia, isto é, mais do que poderiam ganhar em qualquer serviço. Pode assim ajudar a família melhor do que trabalhando fora.

Ao terminarem os estudos possuem uma boa instrução geral, o começo de uma instrução técnica, e em virtude do treino estão aptos a vencer salários que lhes permitam prosseguir no aperfeiçoamento, se o desejarem. Nada os obriga a entrar para as nossas fábricas; a maior parte deles o faz porque sabe que em parte nenhuma encontrará melhor trabalho. Gozam de completa liberdade de escolha. Educaram-se à própria custa e não devem obrigação a ninguém. Não houve caridade. O aluno pagou o seu curso.

O HOSPITAL FORD

Os mesmos princípios servem de base ao Hospital Ford. Por motivo de interrupção sobrevinda com a guerra, pois o Estado o tomou para hospital militar, sob o n. 36, com 1.500 leitos, a experiência não pode concluir-se ainda. Não foi da minha iniciativa a construção primitiva do hospital. Começou em 1914 como um hospital qualquer, amparado por subscrições públicas. Entre os muitos subscritores me achava eu. O capital de início não chegou para terminar as primeiras construções, sendo necessário novo apelo. Opus-me, porque a administração deveria ter calculado devidamente as despesas e mostrei a minha desconfiança quanto à capacidade dessa gerência depois de concluídas as obras. Ofereci-me, porém, para dirigir a empresa, devolvendo as somas subscritas. Isto foi feito e adiantavam-se as obras quando o governo o ocupou. Só a 1 de agosto de 1919 tornou ele às nossas mãos sendo a 10 de novembro admitido o primeiro doente.

Está situado no West Grand Boulevard, em Detroit, num terreno de oito hectares, dispondo de muito espaço para futuras expansões. Nosso intento é aumenta-lo, caso se realizem as esperanças que nele depositamos. Abandonando o primeiro plano, procuramos fazer uma nova espécie de hospital, novo tanto na construção, como na organização. Pululam hospitais para os ricos e para os pobres. Não os há, porém, para a classe dos que podem

pagar alguma coisa e preferem isso ao vexame da caridade pública. Estabelece-se que um hospital não pode prestar serviços ao público e manter-se ao mesmo tempo; ou há de recorrer a donativos ou há de pertencer à classe dos sanatórios particulares de fins mercantis. O nosso hospital nasceu com a ideia de sustentar-se a si próprio, sem a menor aparência de obra de caridade, fornecendo o máximo de assistência pelo mínimo de remuneração.

Abolimos as salas comuns. Só quartos particulares e todos providos de banheiro. Em grupos de 24, todos se apresentam uniformes no tamanho, no aparelhamento e no mobiliário. Não há desigualdade; nada há a escolher dentro do hospital e todos os doentes dispõem do mesmo espaço.

Como os hospitais andam atualmente organizados não se pode concluir que existam para os enfermos ou para os médicos. Levo em consideração o tempo que um médico ou cirurgião capaz consagra à caridade; mas não estou convencido de que sua paga dependa das condições pecuniárias dos pacientes, e estou certíssimo de que a “dignidade profissional” é um obstáculo para o desenvolvimento da medicina e um tormento para a humanidade. De modo que eu desejaria dirigir um hospital onde se tomassem todas as precauções para os enfermos fossem tratados da doença que têm e não da que o médico quer que eles tenham.

Desconfio da diagnose, e a “dignidade profissional” dificulta a retificação de um diagnóstico falso. Um clínico, a não ser que tenha um espírito superior, nunca muda de diagnóstico ou de tratamento, e se o faz é sem que o enfermo seja informado de coisa alguma. A opinião corrente é que um enfermo de hospital não passa de propriedade absoluta do seu médico. Um médico consciencioso não explora os clientes. Mas muitos há que dão maior valor a defesa dos seus diagnósticos do que à cura do doente.

O nosso hospital visa romper com estas tradições para concentrar todo o interesse no enfermo. Os médicos e enfermeiras são contratados anualmente, e não podem trabalhar fora do hospital. Entre internos e externos contamos com 21 médicos e cirurgiões, selecionados com o maior escrupulo. Seus honorários são calculados de modo a equivalerem plenamente aos ganhos que

teriam numa clínica regular. Nenhum pode receber nada dos pacientes, aos quais não é permitido se tratarem com médicos estranhos ao hospital. De bom grado reconhecemos o lugar que ocupa as famílias o seu médico. Não procuramos suplantá-los. Apenas tomamos o seu doente no ponto em que o deixou e o restituímos o mais depressa possível. Nosso sistema torna indesejável a permanência dos enfermos no hospital além do tempo estritamente necessário. Podemos repartir com o médico da família o nosso estudo do caso, mas enquanto o paciente estiver no hospital, assumimos inteira responsabilidade. O nosso hospital é fechado para os médicos de fora; entretanto não nos fechamos à cooperação com os médicos de família, que o desejem.

É interessante a admissão dum enfermo. Primeiro é examinado pelo médico mais velho e, em seguida, por três, quatro ou mais. Isto se faz sem ter em conta a enfermidade especial que o levou para ali, porque a saúde total do doente nos importa mais do que a cura de uma afecção particular. Findo o exame, cada facultativo envia ao chefe o seu diagnóstico por escrito, sem um conhecer o do outro. Resulta que o chefe recebe pelo menos três, às vezes seis ou sete diagnósticos independentes. O conjunto forma um estudo completo do caso clínico. Estas preocupações visam, dentro das possibilidades dos nossos atuais conhecimentos, obter o diagnóstico mais certo possível.

O hospital conta hoje com umas seiscentas camas. Cada enfermo paga em conformidade com uma tabela fixa. Não há gastos extraordinários nem enfermeiras particulares. Se o caso exige maior cuidado que o que lhe podem dedicar as enfermeiras do pavilhão, vem outra de reforço sem acréscimo de gastos para o doente. Em geral isso se dá, porque o número de enfermeiras já é calculado proporcionalmente às necessidades do caso. Uma enfermeira atende a um, dois e até sete pacientes, e nenhuma a mais de sete. Uma enfermeira pode atender facilmente a sete enfermos de doenças sem gravidade, se seguir as indicações prescritas. Nos hospitais comuns as enfermeiras perdem muito tempo em ir e vir pela casa, ao invés de gastá-lo com o enfermo. Nosso hospital procurou acabar com os passos inúteis. Cada andar é independente

do outro, e aplicamos em todo o prédio os métodos das nossas fábricas tendentes a evitar os movimentos inúteis.

Os enfermos pagam a diária de 4,50 dólares. À medida que o estabelecimento fôr progredindo, ir-se-á baixando este preço. O máximo que se cobra por uma operação difícil é 125 dólares; há uma tabela fixa para as cirurgias menores. Todos estes preços são provisórios. O hospital adota um sistema de custo semelhante ao da fábrica.

Tudo leva a esperar um resultado satisfatório da nossa empresa, porque o seu êxito depende apenas de organização e administração. A mesma organização que consegue elevar uma fábrica o máximo grau de eficiência, deve conseguir que a eficiência de um hospital atinja o máximo, e os preços se mantenham à altura de qualquer posse. Na minha opinião, a única diferença entre uma fábrica e um hospital está em que não se deve esperar que estes de lucros. O capital aplicado ao nosso hospital já atinge a nove milhões de dólares.

TORNAR INÚTIL A CARIDADE

Se conseguirmos tornar desnecessária a caridade, as somas que ela hoje consome poderão ser empregadas na produção – aumentando-se e barateando-se as utilidades. Só deste modo o público se aliviará da carga das contribuições, com acréscimo do bem-estar geral. Abandonamos ao interesse particular muita coisa que devia ser feita com base no interesse coletivo. Precisamos de mais pensamento construtivo em matéria de bem público. Precisamos de uma espécie de educação geral em matéria de fatos econômicos. Tanto as extremadas ambições do capital especulador, como as insensatas exigências do trabalho irresponsável, são oriundos da ignorância das bases econômicas da vida. Ninguém pode extrair da vida mais do que ela pode dar – e ninguém pensa nisso. O capital especulador exige sempre mais; o trabalho exige mais; as fontes de matéria bruta exigem mais; os consumidores exigem mais. Uma família sabe que não pode ir além das suas rendas. Entretanto o público parece eternamente ignorar que ele

não pode ir além das suas rendas, isto é, ter mais do que produz.

Procurando fugir à necessidade da caridade devemos lavar em conta não só os fatos econômicos da vida como ainda o fato que a sua ignorância estimula a timidez. Suprima-se a timidez e surgirá a confiança em nós mesmos. A caridade não entra onde a auto-suficiência mora.

A timidez origina-se da confiança em fatores externos; na simpatia de um contramestre, na prosperidade de uma fábrica, na estabilidade de um mercado. Quer isto dizer que o receio em um homem vem da crença de que sua carreira depende de circunstâncias terrenas. Resulta da ascendência do corpo sobre a alma.

O MEDO DE FALHAR

A disposição para falhar é puramente imaginativa e dela nasce o medo. Tal disposição persiste no homem graças a um defeito de visão. Um homem determina fazer uma coisa que vai de “A” à “Z”. Mas já no A vacila; no B treme e o C se lhe antolha como insuperável dificuldade. Dá-se então por vencido e a sua obra desmorona-se. Errou. O fracasso devia estar previsto e ser um estímulo para persistir. Deixou-se bater pelas dificuldades naturais de todo empreendimento.

Muito mais homens são batidos desta maneira do que realmente por fracasso. Não lhes faltou sabedoria, nem dinheiro, nem inteligência ou ambição; faltou-lhes só isto: - cartilagens rijas e sólidos ossos. O rude, o primitivo, o chaníssimo poder que chamamos perseverança, é o de valor. Acham tudo fácil, quando veem os resultados que outros conseguem. É um erro. Fracassar é que é fácil. A vitória é sempre dura. Para o fracasso basta que nos entreguemos a um “*dolce far niente*”, para o êxito é preciso dar tudo que há em nós.

Se um homem vive em constante apreensão relativa à sua situação industrial, deve mudar de vida. Que vá para a terra, que cada vez mais necessita de braços. Se um homem vive com medo de que a simpatia de um empregado superior influa em sua vida, deve arrumar-se de modo a não ter superiores. Deve tornar-se sua

própria cabeça. É possível que sua cabeça não valha a que ele deixou, mas o fato de libertar-se do medo vale mais que o dinheiro ou a posição que perdeu. Mas o belo é vencer-se, exceder-se a si próprio e, sem deixar o seu posto, dominar a pusilanimidade. Recuperar a liberdade lá onde a viu ameaçada. Vencer a batalha onde foi derrotado. Só assim verificará que dentro de si havia nele de fragilidade foi que venceu o muito que havia de forte e bom.

Um homem é ainda o ser mais elevado da terra, e, aconteça o que acontecer, um homem será sempre um homem. Os negócios poderão desandar amanhã: ele continua a ser um homem. Rompe através das mudanças de circunstâncias como através das mudanças de temperatura: sempre homem. E se consegue que esta ideia rebrote em sua mente, isto vale por minas encontradas dentro do seu ser.

Não há nenhuma segurança fora de nós mesmos. Não há nenhuma riqueza fora de nós mesmos. A supressão do medo é o princípio da vitória.

Cada americano deve lutar contra esta fraqueza. Americanos não podem sentir esta fraqueza. É uma cocaína. Erguer-se firme e teimar; fiquem os fracos com caridade.

CAPÍTULO XVI

AS ESTRADAS DE FERRO

Nada neste país oferece melhor exemplo de uma indústria desviada de sua função de prestar serviço como as estradas de ferro. Arcamos com um problema de transporte que dá origem a muitos estudos e sábios debates – tudo inútil.

Ninguém está satisfeito com as estradas de ferro; o público, porque as tarifas são muito elevadas. Os empregados, porque os salários são baixos e os dias de trabalho compridos. Os capitalistas, porque não auferem os lucros esperados.

As boas organizações devem contentar a todas as partes. Se o público, os empregados e os proprietários se queixam, então é que há na indústria alguma coisa errada.

Não desejo arvorar-me em autoridade em viação férrea. Há muitas competências no assunto, mas se os resultados obtidos são o efeito da ciência que eles concentram, devo confessar o meu pouco respeito pela utilidade dessa ciência. Sei que os diretores ativos, os homens que realizam o trabalho, são perfeitamente capazes de conduzir a viação férrea a contento de todos, mas não tenho dúvidas de que esses diretores, por um singular encadeamento de circunstâncias, se vêm quase privados de agir. Aí reside o mal: não deixam que os homens realmente mestres em estradas de ferro dirijam as estradas de ferro.

A ESPECULAÇÃO

No capítulo em que tratamos da vida financeira, expusemos ao vivo os perigos oriundos dos empréstimos imprudentes. É natural que quem pode livremente contrair empréstimos para encobrir erros de administração, recorra a esta saída ao invés de correr com os erros. Os nossos diretores ferroviários se veem forçados a contínuos empréstimos, porque desde o início da indústria nunca tiveram completa liberdade. A mão que há dirigido tal indústria não tem sido a do diretor técnico, mas a do banqueiro.

No tempo em que o crédito das estradas era alto, mais dinheiro obtinham elas com emissões e jogo de títulos do que explorando os serviços com vantagens para o público. Uma pequena parte dos lucros era empregada na melhoria das estradas.

Quando as receitas permitiam o pagamento de um dividendo elevado, os especuladores que controlavam o negócio empregavam-no para promover a alta e lançavam novos títulos no mercado; e aproveitando-se da confiança do público emitiam novas obrigações. Quando os dividendos se apresentavam mínimos, devido a causas naturais ou artificiais, os especuladores resgatavam os títulos em baixa e assim por diante. Nos Estados Unidos haverá apenas uma ou outra empresa ferroviária que não tenha passado por uma ou várias liquidações, consequentes às sucessivas emissões obrigacionais que se iam acumulando, até que o edifício desmoronasse. Os financeiros então se apoderavam das obrigações

e continuavam a enriquecer-se à custa dos obrigacionistas iludidos.

O ADVOGADO NA INDÚSTRIA

O aliado natural dos banqueiros é o advogado. As manobras exigem a colaboração dos homens peritos no manejo das leis. Mas tanto os advogados como os banqueiros nada sabem da indústria, e menos ainda como se serve o público. Para eles, administrar uma empresa é apenas mantê-la dentro dos limites marcados pelas leis ou falsear as leis segundo as necessidades do caso. Eles vivem da legalidade. Os banqueiros tiravam a direção financeira das estradas das mãos dos administradores para pô-la nas mãos dos juristas, encarregados de velar para que as leis só sejam violadas legalmente. E assim se desenvolveram enormemente os serviços jurídicos da indústria. E ao invés de seguirem os ditames do bom senso e das circunstâncias, são as empresas dirigidas segundo o conselho dos juristas. A regulamentação pulula em todas as partes do sistema. Vem depois a teia da regulamentação estadual e federal que acaba de enlear as estradas. E assim, com os juristas dentro e os regulamentos do Estado fora, os diretores das vias férreas nada podem fazer. Nasce daí a perturbação. Uma indústria não pode ser dirigida por leis.

A ESTRADA DETROIT-TOLEDO-IRONTON

Tivemos oportunidade de verificar isso em nossa experiência com a Detroit, Toledo & Ironton. Compramos essa linha porque o seu privilégio de zona interferia nos melhoramentos que precisávamos introduzir em River Rouge. Não a adquirimos para emprego de capital, nem porque nos prestasse à nossa indústria, nem por sua situação estratégica. Só depois que adquirimos é que se tornou aparente a sua maravilhosa situação. Mas isto não vem ao caso. Adquirimo-lo porque era obstáculo aos nossos planos. Adquirida, porém, tínhamos que aproveitá-la, transformando-a numa empresa produtiva pela aplicação dos princípios comuns à nossa organização.

Nenhum esforço especial foi feito e nem nos propúnhamos a

criar uma estrada modelo. A aplicação do princípio do máximo rendimento com o mínimo custo elevou logo a receita acima da despesa – coisa que às estradas não era comum. Essa remodelação foi tida como revolucionária e inadaptável às demais. Quero crer que a nossa pequena estrada não difere das grandes. A experiência não na minha indústria ensinou-me que se os métodos são bons, tanto resultam em pequena como grande escala. Os princípios que pusemos em prática na gigantesca Highland Park parecem produzir os mesmos efeitos em cada usina menor que montamos. Nunca vi diferença entre multiplicar o que estamos fazendo por 5 ou por 500. Tamanho é coisa que só diz respeito à conta de multiplicar.

A estrada de Detroit, Toledo & Ironton foi criada há uns vinte anos e sofreu várias reorganizações, sendo última em 1914. A guerra e o consequente controle federal veio interromper este ciclo de reorganizações. Conta a linha 550 kms de tronco, 84 kms de ramais e 72 kms de direito de penetração em linhas alheias. Vai numa reta de Detroit a Ironton, beirando o Ohio, alcançando as jazidas de carvão da Virgínia ocidental. Cruza a maior parte dos grandes troncos ferroviários e devia ser lucrativa. E foi, de fato, mas só para os banqueiros. Em 1913 o capital por milha era de 105.000 dólares. Após a liquidação que se seguiu, baixou a 47.000 dólares. Não sei ao certo a quanto monta o capital levantado por esta estrada. Sei unicamente que os acionistas, por motivo da reorganização em 1914, foram taxados e tiveram que pagar ao tesouro perto de cinco milhões de dólares, soma equivalente ao que pagamos para a compra da sua propriedade. Resgatamos a 60 cents por dólar as obrigações hipotecárias existentes, embora estivessem cotadas entre trinta e quarenta no momento de adquirirmos a estrada. Resgatamos a um dólar as ações comuns e a cinco as privilegiadas – o que não pareceu mau negócio visto não terem dado nunca um cent de dividendos.

O material rodante, compunha-se de 70 locomotivas, 27 vagões de passageiros, 2.800 de carga. Tudo em péssimas condições de conservação, com boa parte fora de uso. Os edifícios sujos, sem pintura e a ameaçarem ruína. O leito da estrada era algo

mais que uma raia de ferrugem e algo menos que uma via férrea. As oficinas tinham gente demais e maquinismo de menos. Praticamente tudo era conduzido com o máximo desperdício. Como reverso dispunha de um serviço de administração extremamente desenvolvido a está claro, um amplo contencioso. Só este custava 18.000 dólares por mês.

Tomamos conta da estrada em março de 1921 e começamos a aplicar os nossos princípios. Havia um escritório administrativo em Detroit. Fechamo-lo e encarregamos da administração a um homem só. Que não dispunha de mais de meia mesa no armazém de despachos. O contencioso desapareceu com a administração. Estrada de ferro não é feita para andar demandando. Nosso pessoal resolveu rapidamente todas as reclamações pendentes e em litígio, algumas já de anos atrás. Novas reclamações que aparecem são solvidas incontinentemente com bases nos fatos, e não gastamos por mês mais de 200 dólares com isso. Acabamos com toda a contabilidade inútil e todo o formalismo reduzindo o pessoal da estrada de 2.700 homens a 1.500.

De conformidade com a nossa política, abolimos todos os títulos e escritórios, exceto os que a lei obriga. A organização usual das estradas de ferro é rígida; as ordens têm que passar por uma hierarquia de autoridade, e ninguém pode fazer nada sem ordem superior. Certa manhã fui inspecionar a estrada e vi um trem de socorro pronto para seguir – mas à espera da ordem havia já meia hora. Partimos e realizamos o socorro antes que a ordem chegasse; isto antes que a ideia de responsabilidade impregnasse o nosso pessoal.

O REGIME DA RESPONSABILIDADE

Para o alcançarmos houve luta, pois a ideia da responsabilidade individual espantava a todos. Com o tempo o novo sistema passou a agradá-lo cada vez mais e hoje ninguém limita suas obrigações. O trabalho é pago por oito horas diárias, e o operário tem que encher com trabalho esse tempo. Se um maquinista realizou a sua tarefa de conduzir um trem em quatro

horas, vai ocupar-se noutro trabalho até completar as oito. A quem trabalha mais de oito horas não é pago nenhum extra; o excesso é descontado no dia seguinte, ou levado a seu ativo até perfazer um dia completo de descanso remunerado. Nosso dia de oito horas representa realmente um dia de oito horas, e não base para cálculo de pagamento.

O salário mínimo é de 6 dólares. Não há pessoal extranumerário. Numa só repartição, o trabalho outrora feito por 59 homens faz-se com 20 apenas. Não há muito uma nossa turma de conserva, composta de 15 homens e um feitor, trabalhou defronte a uma turma de 40 homens, de uma estrada paralela; o serviço era o mesmo, lastramento. Em cinco dias a nossa turma adiantou-se de dois postes telegráficos em relação à outra.

REERGUIMENTO

A estrada reabilita-se; restauramos o oleiro quase todo e renovamos muitos quilômetros de trilhos. Com grande economia reformamos as locomotivas e todo o material rodante em nossas próprias oficinas. Verificamos que o material escolhido pelos nossos antecessores era da pior qualidade ou inadequado; muito economizamos hoje só adquirindo material superior e evitando que nada se desperdice. O pessoal mostra-se muito bem-disposto em cooperar nessa economia, consistente em nada desperdiçar. Se perguntamos a um homem qual o rendimento da sua máquina ele responde com um recorde de economia.

Os trens correm, e à hora. O tráfego das cargas consome um terço do tempo anterior. Um carro isolado num desvio não é apenas um carro no desvio. É um ponto de interrogação. Alguém deve saber porque ali o transporte de cargas de Filadélfia a Nova Iorque que gastava de oito a nove dias; ficou reduzido a três e meio. Esta organização funciona.

Está explicado como o déficit se transformou em superavit. Muita gente não compreende isto, e atribui o fato ao transporte que a estrada faz dos produtos da empresa Ford. Mas ainda que todas as nossas expedições se fizessem por esta linha, isto não explica o fato de gastarmos menos que antes. Se grande parte das nossas

expedições passa por esta estrada é porque o seu serviço é mais expedito. Anos atrás tentamos utilizar-nos dela, mas desistimos em vista da irregularidade das entregas. Cada expedição demorava cinco a seis semanas; isto nos custava dinheiro e perturbava nossos planos de produção. Não há razão para que as estradas não obedeçam a um plano de transporte, mas não obedecem. As demoras tornam-se matéria para disputas judiciais, o que não é industrial. Um atraso revela um erro no serviço e deve dar origem a uma investigação. Isto é indústria. As estradas de ferro em geral fazem maus negócios e não vejo como possa deixar de ser assim, se a Detroit, Toledo & Ironton representava um padrão médio.

A DOENÇA DAS ESTRADAS

Muitas estradas são dirigidas, não por técnicos, mas por financeiros que as governam dos seus escritórios, onde se pensa mais em dinheiro do que em transporte. As crises vêm de que as encaram mais como um elemento de especulação na bolsa do que como serviço público. Ideias atrasadas conservaram-se na ativa, entravando o progresso e impedindo que os homens de visão na matéria possam operar com liberdade.

Um bilhão de dólares poderá remediar este mal? Não. Só serviria para agravá-lo no valor de um bilhão de dólares. Só serviria para perpetuar os atuais métodos, e são precisamente estes métodos a causa da crise.

Sobre nós recaem as consequências dos erros e loucuras do passado. Quando se inaugurou nos Estados Unidos o sistema ferroviário, o povo não conhecia a sua utilidade, como aconteceu ao surgir o telefone. Além disso as novas estradas se organizavam de modo a se conservarem solventes. E como essa indústria se iniciou num dos nossos mais podres períodos comerciais, estabeleceram-se práticas que até agora influenciam as empresas. Uma delas foi acabar com todos os outros meios de transportes. Estávamos no começo de execução de um esplêndido sistema de canais pelo interior do país. As companhias ferroviárias adquiriram os canais e deixaram que eles se obstruíssem. Nos Estados do Leste e do Centro ainda se veem os vestígios desta rede de canais, que hoje

começam a ressurgir. Cogita-se e já se trabalha seriamente na restauração rápida destas estradas líquidas – e isto representa um grande progresso.

Mas há ainda outra velha prática – a de prolongar o mais possível o trajeto das mercadorias. Quem conhece os fatos que deram origem à *“Interstate Commerce Commission”*, sabe o que tal coisa significa. Tempo houve que as estradas não existiam para benefício do comércio, da indústria ou do público; ao contrário, tudo isto só existia para proveito das estradas. Durante este período de loucura a boa política não era transportar as mercadorias diretamente à estação final pelo caminho mais curto, e complicado, passando-as de uma estrada a outra, e obrigando o público a pagar as despesas de todo este desperdício de tempo e dinheiro. Tal política era considerada excelente e ainda não passou de moda.

Um dos efeitos da transformação que operou em nosso país o sistema ferroviário foi a concentração de certas atividades, não que isso fosse necessário ou trouxesse benefícios, mas porque convinha aos interesses das estradas.

A CARNE E O TRIGO

Consideramos dois produtos: carne e trigo. Basta um volver de olhos para os mapas que as embaladoras publicam para vermos de onde procedem as reses. Quando verificamos que esse gado, depois de transfeito em alimento, volta ao ponto de partida pelas mesmas estradas de ferro, entramos a ver claro em matéria de crise de transporte e preços altos. Com o trigo se dá o mesmo. Cada leitor de jornal sabe onde se localizam os grandes moinhos e vê que não se encontram nas regiões produtoras do trigo. Enormes composições de carros continuamente arrastam o precioso cereal para depois regressar com ele transformado em farinha aos mesmos pontos de onde o tomou.

Este percurso infundo significa prejuízo aos produtores e aos consumidores, só beneficiando às empresas que manipulam trigo e às estradas de ferro. Poder-se-a reduzir à metade o preço do transporte da carne, do trigo e talvez do algodão, se antes do embarque já estivessem manipulados para o consumo. Extrair

carvão na Pensilvânia e remetê-lo por via férrea ao Michigan, para aí ser peneirado, transportando-o de novo à Pensilvânia, não constituiria absurdo maior do que é transportar gado em pé do Texas a Chicago para depois reconduzi-lo em latas ao Texas. Nem menos disparatado do que exportar trigo do Kansas ao Minnessota, moê-lo aí para enviar a farinha novamente ao Kansas. Negócio bom para as estradas, mas péssimo para a indústria. Este inútil vaivém constitui um vício do nosso sistema ao qual não se dá o devido apreço. Se fosse atacada a crise com o propósito de resolvê-la, acabando com o transporte inútil, veríamos que estamos em melhores condições de o fazer do que o julgamos.

Para produtos como o carvão se faz necessário que sejam transportados diretamente da jazida ao ponto de consumo. Dá-se o mesmo com todas as matérias-primas. Devem ser extraídas dos seus depósitos naturais e levadas aos pontos onde possam ser elaboradas. Não se encontrando reunidas na mesma região, o seu transporte ao centro manufatureiro constitui uma tarefa considerável. O carvão vem de um lado, o cobre de outro, a madeira de outro, sendo necessário conjuga-los para a produção.

DESCENTRALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

Mas onde fosse possível, uma política de descentralização devia ser adotada. Em lugar de monstruosos moinhos valeria mais termos milhares de pequenos moinhos espalhados pelas regiões do trigo. E seria melhor ainda que as regiões produtoras manufaturassem os seus produtos. O trigo mói-se onde nasce. As regiões de gado exportarem-no, não em pé, mas transformado em carne, presunto e toucinho. Os cotonifícios erguerem-se ao lado das terras em que se colhe o algodão.

Esta ideia não é revolucionária. É antes conservadora. Não sugiro novidades; lembro algo de muito velho. Era deste o caminho que o país seguia antes da nefasta política de fazer o produto percorrer milhares de milhas com o único fim de agravar as despesas do comprador.

Nossas comunidades deviam abastar-se melhor a si próprias e exportar o excesso. E o meio é converter em produtos de consumo

as suas matérias-primas. Se a iniciativa particular não o pode conseguir, a cooperação dos fazendeiros poderá. O mal de que hoje o agricultor sofre é que, sendo o maior produtor, não pode ser também o maior vendedor, porque é compelido a recorrer aos que dão aos seus produtos a forma mercantil. Se conseguisse transformar o seu trigo em farinha, o seu gado em carne pronta para o consumo, os seus porcos em presunto e toucinho, não somente obteria o lucro total da sua produção, como ainda beneficiaria às suas comunidades, libertando-as das exigências das estradas de ferro. E somente assim se melhoraria o sistema ferroviário, aliviado da carga dos produtos ainda não trabalhados. Isto não só é razoável como praticável – e vai-se tornando dia a dia mais necessário. E já começa a fazer-se em certos pontos. Sua influência, porém, só se evidenciará de modo completo na questão dos transportes e do custo de vida, quando o sistema se generalizar e alcançar maior variedade de matérias-primas.

É uma sanção natural muito justa esta de sufocar a prosperidade de negócios que não proporcionam um verdadeiro serviço.

De conformidade com a nossa política, verificamos ser possível reduzir as tarifas da Detroit, Toledo & Ironton, com melhoria do negócio. Fizemos algumas reduções, mas a “Interstate Commerce Commission” recusou-se a aprova-la! Em tais condições, por que considerar as estradas de ferro uma indústria? Por que considerá-las como um serviço de utilidade pública?

CAPÍTULO XVII

ASSUNTOS DIVERSOS

Ninguém excedia a Thomaz Edison em matéria de previsão e compreensão. Conheci-o quando eu estava na Detroit Edison Company, lá pelo ano de 1887. Os eletricitas se haviam reunido em congresso, em Atlantic City, e Edison como o líder do movimento, fêz uma conferência. Era na época em que eu me preocupava com a construção do meu motor de gasolina, e todos, mesmo os colegas

de oficina, se esforçavam por convencer-me de que era tempo perdido, pois o futuro pertencia à eletricidade. Apesar das críticas, não esmoreci e continuei a trabalhar. Entretanto, como Edison estava à mão, considerei que não seria inútil saber se o mestre tinha a mesma opinião a respeito do futuro da eletricidade.

Terminada a conferência, acertei de encontrar-me a sós com ele e expus-lhe a minha ideia. Ele imediatamente interessou-se pelo caso, pois tudo que era investigação científica o empolgava. Perguntei-lhe se os motores de explosão poderiam esperar algum sucesso no futuro. Respondeu-me mais ou menos desta forma:

- Sim, um grande futuro está reservado a qualquer motor leve que possa desenvolver grande energia e seja capaz de alimentar-se a si mesmo. Uma só espécie de força motora jamais bastará para as necessidades do trabalho. Não sabemos o que a eletricidade virá a fazer mas podemos desde já garantir que não fará tudo. Continue a trabalhar na sua máquina; se conseguir o que deseja, prevejo-lhe um grande futuro.

Isto caracterizava Edison. Ele era a figura principal da indústria elétrica, indústria nascente, que se desenvolvia com verdadeiro entusiasmo. A maioria dos técnicos andava cega com a novidade; o seu chefe, porém, enxergava claramente que uma só força não bastaria para todo o trabalho do país. Por este motivo é que ele era o líder!

Foi o meu primeiro encontro com Edison. Somente anos depois, quando já iniciara a produção do meu motor, é que tornei a vê-lo. Edison recordou-se do nosso primeiro encontro e começamos a nos frequentar, figurando entre os meus amigos mais íntimos, e a ele expondo frequentemente minhas ideias.

Universal a sua ciência. Tudo o que é concebível o interessava e não admitia limitações. Acreditava em todas as coisas possíveis, mas não arredava pé do solo firme. Avançava passo a passo. Para ele só era impossível aquilo para o que no momento nos calece a ciência necessária. Sabia que estamos amontoando conhecimentos para destruir o “impossível”. O erro está em querer atingir um objeto sem acumular de antemão os conhecimentos necessários.

Inegavelmente.

Edison era de fato o maior cientista do mundo. Possuía, além disso, tino administrativo e construtivo. Era um visionário que sabia realizar as suas visões. Deu provas de alta capacidade para dirigir negócios, coisa rara nos inventores. Ele via através das coisas – e é isto um defeito hoje, ver através...

JOHN BURROUGHS

John Burroughs foi outro que me honrou com sua amizade. Sinto, como ele, predileção pelas aves e pela vida ao ar livre. Gosto de passear pelos campos e saltar cercas. Em nossa fazenda há uns 500 viveiros que chamamos hotéis dos pássaros, um deles, no “Hotel Pontchartrain” – uma casa de andorinhas, há 76 cômodos. No inverno penduramos às árvores cestos de arame com alimentos e uma vasilha d’água aquecida por meio de eletricidade, para que não se congele. Tanto no inverno como no verão, as aves encontram em nossa fazenda alimento, água e abrigo. Chocamos em incubadeiras faisões e codornas, criamo-los em criadeiras elétricas. Há por ali todas as variedades possíveis de gaiolas e também de ninhos. Os pardais, que costumam abusar da hospitalidade, preferem os ninhos fixos que não se agitam com o vento. As carriças, ao contrário, preferem os ninhos que se balançam à mercê das aragens. Para contentá-los a todos, construímos, para uns, sobre hastes de metal, gaiolas movediças ao menor sopro, e para outras, fixas, verdadeiros ninhos tranquilos. No verão não se colhem as cerejas nem os morangos e por isso recebemos um maior e mais variado número de visitantes alados do que em qualquer outro ponto dos Estados do norte. Tanto é verdade que John Burroughs pôde descobrir ali um pássaro até então seu desconhecido.

Há dez anos importamos grande número de aves de outras regiões: tentilhões, pintassilgos, pintarroxos, faisões reais, calhandras, etc., ao todo uns 500 pássaros. Ficaram conosco pouco tempo; hoje não sei onde pairam. Não os importarei mais. Os pássaros têm o direito de viver onde bem lhes apraz.

São os melhores companheiros, necessários não só pela

beleza, como pela utilidade que nos trazem na destruição dos insetos. A única vez que procurei influir na legislação, fi-lo em favor dos pássaros, e creio que o fim justificou os meios. O decreto Mac Lean, favorecendo as aves, encalhara no Congresso, ameaçando ficar com pedra em cima. Os seus melhores defensores não conseguiram despertar o interesse dos deputados. Os pássaros não são eleitores... Pusemo-nos em campo, e pedimos aos nossos 6.000 agentes que telegrafassem aos seus representantes no Congresso, a favor desse projeto de lei. O resultado foi que os pássaros puderam votar e o projeto passou. Nunca por nenhum outro motivo, nos servimos da nossa organização industrial para fins políticos, e jamais o faremos. Acho que o povo tem o direito de ter suas preferências.

Mas voltemos a John Burroughs. Eu sabia quem ele era e havia lido quase todas as suas obras. Mas nunca pensei em encontrar-me com ele, senão quando começou a revelar o seu ódio ao progresso. Burroughs tinha repugnância pelo dinheiro e uma aversão enorme às indústrias, produtoras que são do dinheiro. Aborrecia-o o barulho das fábricas e dos trens de ferro. Criticava desapiedadamente o progresso industrial, obstinando-se em afirmar que a contemplação da natureza tendia a desaparecer sufocada pelo automóvel. As suas opiniões eram perfeitamente opostas às minhas. Pareceu-me que Burroughs estava errado e mandei-lhe um automóvel, pedindo-lhe que o experimentasse e verificasse como, por meio dele, aumentaria o seu conhecimento da natureza. Este auto mudou as suas opiniões. Burroughs verificou que, ao contrário do que pensava, os seus estudos se tornavam mais fáceis, e desde essa data era sempre aferrado a um volante que empreendia suas excursões ornitológicas. Suas observações não se limitavam mais a um pequeno raio de ação, mas abrangiam regiões vastíssimas.

Aquele automóvel foi o início da nossa formosa e nobre amizade. Ninguém conhece mais a fundo John Burroughs do que eu. Não era um naturalista profissional, nem se entregara por sentimento a essa árdua tarefa. É fácil fazer sentimentalismo ao ar livre, mas é difícil perseguir a verdade, seja na vida de um pássaro, seja na demonstração de um princípio mecânico. John Burroughs conseguiu isto e suas observações correspondem à verdade.

Detestava os que não eram exatos na observação da natureza, por ela mesma, não porque fosse a matéria dos seus estudos. Amou-a antes de estudá-la.

Mais tarde tornou-se filósofo. Sua filosofia não era tanto uma filosofia da natureza, como uma filosofia natural – conjunto de pensamentos amplos e serenos de um homem cuja vida se passara no plácido convívio das árvores. Não era pagão, nem panteísta. Não fazia, contudo, diferença entre a natureza em geral e a natureza humana, nem entre esta e a divina. John Burroughs vivia uma vida sã. Era feliz de viver na fazenda onde nascera. Muito tempo passou numa quietude serena. Amava as florestas e procurava inculcar este sentimento nos empoeirados moradores das cidades, ensinando-lhes a ver a natureza, como ele a via. A sua vocação dava-lhe o necessário para viver. Podia fazer mais; isto, porém, não tinha para ele importância. Sua ocupação podia classificá-lo como “ Inspetor de ninhos e devesas” – Inspetoria que não é remunerada com a moeda dólar.

Depois de 60 anos modificou as suas opiniões a respeito da indústria, e nisso tive eu boa parte. Compreendeu que o mundo não pode viver a escabichar ninhos de pássaros. Em certa época da vida foi intenso o seu ódio contra o progresso, principalmente quando o progresso vinha de carvão e fazia barulho. Esta ojeriza era talvez uma atitude literária. Já Woodsworth detestava as estradas de ferro e Thoreau queria que o melhor meio de conhecer uma região fosse caminhar a pé. Talvez que influências como estas fizessem de John Burroughs um inimigo temporário do progresso industrial. Mas foi coisa passageira. Compreendeu que era uma sorte para ele que os outros tivessem gostos diferentes dos seus, do mesmo modo que para o mundo foi um benefício que Burroughs tivesse o caráter que tinha. Desde que o mundo é mundo, nunca se observou o menor progresso na construção dos ninhos; este fato, entretanto, não é razão suficiente para que os homens prefiram as cavernas primitivas às cômodas moradias modernas.

Uma característica de Burroughs era que não tinha medo de mudar de opinião. Sendo um amante da natureza, não se deixava

ludibriar por ela.

Chegou a familiarizar-se com os progressos modernos e terminou por apreciá-los, e isto aos 70 anos, o que é mais curioso e mostra o vigor de seu espírito. Não se sentia velho para mudar de ideias. Desenvolvia-se sempre. O homem que para está morto. O funeral não passa de mera formalidade.

A maior simpatia de Burroughs era por Emerson. Conhecia suas obras e apoderara-se do seu espírito. A minha predileção por Emerson veio disso. Vivia tão saturado das ideias de Emerson que durante certo tempo pensava e sentia através dele. Mais tarde descobriu o seu próprio caminho – que era o certo, porque pessoal. Nada houve de trágico na sua morte. Quando as espigas maduras se inclinam sob os raios de estio, e os ceifeiros as cortam em feixes, nada há de lúgubre para o grão. O trigo está maduro e cumpriu a sua missão. Assim foi com John Burroughs. Todo ele era maturidade – não decadência. Trabalhou até o fim. Seus projetos iam além deste fim. Com 84 anos foi sepultado no seio da paisagem que amou, e esta paisagem será conservada como ele a via.

John Burroughs, Edison, Harvey Firestone e eu, fizemos juntos umas tantas excursões. Íamos numa caravana de automóveis e dormíamos em barracas. Certa vez atravessamos toda a região dos Adirondacks, e noutra, os Alleghanies, de norte a sul. Eram muito divertidas essas excursões, mas com o tempo começaram a despertar muita atenção.

AS GUERRAS

Nunca fui mais contrário às guerras do que hoje, e ainda que os políticos o ignorem, todos os povos já se convenceram de que as guerras não criam coisa alguma. Foi a guerra que fez de um mundo ordeiro e organizado o caos que ele é hoje. Muitos homens enriquecem à margem dela, sem dúvida; outros empobrecem. Os que enriquecem, porém, não são os que lutam, ou concorrem para a luta fora das linhas. Nenhum verdadeiro patriota pode fazer dinheiro à custa do sacrifício de vidas humanas. A não ser que o soldado faça dinheiro lutando, a não ser que as mães façam dinheiro

mandando seus filhos à morte, nenhum cidadão, pode fazer dinheiro sob pretexto de fornecer ao país os meios de defesa.

Se continuam as guerras, será cada vez mais difícil aos verdadeiros homens de negócio encará-las como meio legítimo de adquirir lucros elevados e fáceis. De dia a dia perdem o prestígio os enriquecidos pela guerra.

A própria avidez hesitará um dia diante da oposição e da impopularidade crescentes, que se erguem contra o “war profiter” - o aproveitador da guerra. O negócio deve estar ao lado da paz, porque ela é o seu melhor alicerce. Além disso, foi jamais o gênio inventivo tão estéril como durante a guerra?

Uma imparcial apreciação da última guerra, em todos os seus antecedentes e consequentes, mostra que existe no mundo um grupo de homens poderosos, amigos de permanecer ignorados e afastados do poder, criaturas que não pertencem a uma nação determinada, embora sejam internacionais, potentados que sabem se aproveitar dos governos, da organização social e comercial, das agências de publicidade e dos recursos todos da psicologia popular para difundir o terror no mundo e aumentar ainda mais a influência que exercem. É um recurso vulgar entre os jogadores da ralé gritar “Polícia”, quando existe na mesa um monte de dinheiro, para, na confusão, abafar a banca e fugir com ela. Assim também há no mundo um poder que grita: “Guerra!” e na confusão das nações, no ingente sacrifício que os povos fazem para reaver a segurança e a paz, corre com os despojos do pânico.

O ponto a frisar é que, se vencemos a luta militar, não obtivemos uma completa vitória sobre os verdadeiros promotores da guerra. Não nos esqueçamos de que as guerras são preparadas de indústria, de acordo com uma técnica definida. Uma campanha em favor da guerra é, como qualquer outra, firmada em princípios definidos. Primeiro trabalha-se o povo. Por meio de hábil propaganda, a desconfiança do povo é acirrada contra o país escolhido. A desconfiança de uma nação cria desconfiança em outras. Basta para isto uns poucos agentes hábeis e sem consciência, a manobram uma imprensa cujos interesse se identificam com os dos que se beneficiam com a guerra. Tudo

disposto, resta que surja o “desaforo”, o “casus belli” – e isto custa pouco, visto como o ódio entre as duas nações já toca o auge.

Inúmeros homens em cada país rejubilaram-se ao ver surgir a guerra e lamentaram o seu fim “tão rápido”. Centenas de fortunas norte-americanas datam da Guerra Civil; milhares de novas fortunas datam da Guerra Mundial. Ninguém negará que a guerra é um grande negócio para os que não desprezam o infame dinheiro que ela permite ganhar. Guerra é orgia de dinheiro ao lado de orgia de sangue.

Se tivéssemos uma ideia clara do que se faz a grandeza de uma nação, jamais nos deixaríamos arrastar pelas guerras. Não é a soma de seus negócios que faz uma nação grande. Nem o surto das fortunas particulares, espécie de criação de uma aristocracia. Nem a transformação de populações agrícolas em industriais. Um país torna-se grande quando, pelo sábio desenvolvimento dos seus recursos e pela diligência do seu povo, a propriedade se distribui equitativa e largamente.

O COMÉRCIO EXTERNO

O comércio externo está cheio de ilusões. Fôra ótimo que cada povo se bastasse a si mesmo, sem necessitar recorrer a outro. Muito ao invés de desejarmos que os outros povos se escravizem às nossas indústrias, deveríamos cooperar para que todos possuíssem indústria própria, e só assim lançaríamos as bases de uma civilização bem formada. Quando cada nação aprender a produzir todos os artigos que pode produzir, pouco a pouco chegaremos a estabelecer uma troca de produtos especiais que não admitem concorrência. As zonas temperadas nunca poderão competir com as tropicais quanto aos produtos peculiares aos trópicos. A nossa região jamais competirá com o Oriente na produção do chá, nem tampouco com o Sul na da borracha.

Grande parte do nosso comércio externo se baseia na negligência dos consumidores estrangeiros. O amor-próprio é o sentimento que há de vencer essa negligência.

Exemplo temos no México. Fala-se muito do “desenvolvimento” do México. Mais acertado seria dizer a

“exploração” do México, pois que seus tesouros naturais servem apenas para multiplicar a fortuna de capitalistas estrangeiros. Isso não é desenvolvimento, é violação. Não poderemos desenvolver o México sem desenvolver o mexicano. Em que o “desenvolvimento” do México por estrangeiros beneficiou o seu povo? O peão mexicano é tido pelos ganhadores de dinheiro vindos de fora como mero combustível para as máquinas que eles montam. O comércio exterior tem sido a degradação desse povo.

Os curtos de vista têm medo destas ideias. “ Que vai ser, pois, do nosso comércio externo?”, dizem.

É inegável que uma grande mudança se há de operar quando os africanos cultivarem o algodão de que precisam, e os russos construírem os seus maquinismos agrícolas, e os chineses suprirem a todas as suas necessidades; entretanto, que homem sensato admitirá que o mundo há de sempre continuar como hoje, com algumas nações a suprirem as necessidades de todas as outras? É preciso prever os termos em que estará o mundo quando a civilização se generalizar e todos os povos se proverem a si próprios.

Quando um país se exacerba em comércio externo, cair na dependência de outros no que concerne às matérias-primas, transforma sua população em carne de fábricas, cria uma casta de ricos e esquece os seus verdadeiros interesses. Há tanta coisa a fazer no desenvolvimento dos Estados Unidos, que por muito tempo pudemos prescindir dos mercados exteriores. Nossa agricultura é mais que suficiente para alimentar-nos, e não temos falta de dinheiro para realizar nossas ideias. Não é uma verdadeira estupidez cruzar os braços nos Estados Unidos, só porque o Japão, a França ou outro país qualquer não nos faz encomendas suficientes, quando tanta coisa aqui dentro espera por nós?

RAZÃO NATURAL DO COMÉRCIO

A utilidade pública é a causa única do comércio. Ele principiou levando a quem precisava aquilo que ao outro sobrava. A região que abundava em trigo levava seus excedentes às que não o

produziam. Uma zona de matas exportava a sua madeira para a planície nua. As zonas frias do norte recorriam aos países vinhateiros do Sul. Os sítios ricos em pastagens forneciam gado ao que era vítima da aridez. Tudo não passava de uma troca de benefícios mútuos. Quando todos os povos alcançarem o estágio do “self support” (do bastar-se a si próprio) o comércio voltará a ser o que foi, isto é, um intercâmbio de benefícios. Desaparecerá a concorrência, já sem razão de ser. Os povos ir-se-ão aperfeiçoando em monopólios, conforme as condições naturais, e nunca em competição como agora. Desde o começo que as raças sempre manifestaram disposições especiais; uma para o governo; outras para a colonização; outras para a navegação; outras para a música; outras para agricultura; outras para o comércio. Lincoln disse que uma nação não podia substituir metade escrava, metade livre. Também a raça humana não pode permanecer eternamente dividida numa metade que explora e numa que é explorada.

A França deverá apresentar ao mundo um produto qualquer que resista a toda a concorrência; o mesmo deverá suceder à Itália, à Rússia, aos países sul-americanos, ao Japão, à Grã-Bretanha, aos Estados Unidos. Quanto mais depressa voltarmos às bases naturais, acabando com o sistema de exploração egoística, tanto mais rapidamente se estabelecerá o respeito mútuo entre os povos e, como efeito lógico, a paz mundial. As tentativas para o senhoreamento do comércio universal nos levarão sempre à guerra, nunca ao bem-estar. Dia virá em que até os banqueiros internacionais reconhecerão isto.

A GUERRA MUNDIAL

Nunca me foi possível descobrir um motivo aceitável para a guerra mundial. Parece nascida de uma complicada situação que os nela interessados foram criando. Tive informações seguras de que em 1916 as nações em guerra aspiravam à paz e receberiam com entusiasmo qualquer demonstração pacífica. Convencido de que era assim, custeei uma expedição a Estocolmo. A bordo de um navio que logo foi chamado a “nave da paz”. Não me arrependo disso. O

fato de um plano fracassar não é prova de que era absurdo. Nossos fracassos nos ensinam mais do que os triunfos. O que aprendi nessa expedição ultrapassou os gastos que tive e o tempo que perdi. Ignoro se as informações obtidas eram verdadeiras ou falsas. Não tem importância este ponto. Mas ninguém duvida que o mundo lucraria muito mais se a guerra terminasse em 1916.

Os vencedores viram-se tão esgotados com seus triunfos, como os derrotados com as suas derrotas. Ninguém auferiu vantagem da guerra. Quando finalmente, os Estados Unidos entraram na conflagração, tive esperança de que a grande guerra pusesse fim em todas as guerras futuras; hoje estou convencido de que as guerras não podem acabar com o perigo do fogo. Quando nosso país interveio na luta, tornou-se um dever para cada cidadão trabalhar furiosamente para levar a cabo a empresa, mas penso que os inimigos da guerra devem combater-la até o momento em que ela rebente.

Minha oposição à guerra não é filha de nenhum princípio pacifista. Pode ser que o estado atual da civilização não permita a discussão pacífica dos problemas internacionais e que neste sentido ainda se haja de lutar muito. Mas o fato é que nenhum problema se resolve por meio de uma luta. Resolve-o a obtenção de um estado de espírito que permita aos contendores discutirem os motivos por que estão lutando.

AS USINAS A SERVIÇO DA GUERRA

Logo que entramos na guerra, toda a eficiência da indústria Ford foi posta à disposição do Governo. Até essa data recusamo-nos obstinadamente a aceitar qualquer encomenda dos países beligerantes. Foi sempre contrário ao teor dos nossos negócios interromper o encadeamento normal da nossa produção, salvo por motivo de força. Era ação contrária aos nossos princípios tomar parte a favor de um dos beligerantes, em uma guerra em que nada tínhamos que ver. Estes princípios desapareceram um vez que os Estados Unidos entraram na luta. De abril de 1917 a novembro de 1918 as nossas fábricas trabalharam unicamente para o Governo.

Parte da nossa atividade conservou-se empregada na construção de autos, caminhões e ambulâncias, mas tivemos também de nos consagrar à confecção de produtos novos para nós. Construimos caminhões de 2 ½ a 6 toneladas. Fabricamos em grande quantidade motores Liberty, carretas, capacetes de aço (tanto em Highland Park como em Filadélfia), botes tido Eagle e fizemos copiosas experiências com armaduras, compensadores e couraças. Para a construção dos botes Eagle erguemos um pavilhão especial em River Rouge. Eram embarcações próprias para combater os submarinos, com 60 metros de comprimento e feitas de aço; tinham precedência sobre qualquer outro material bélico e deviam ser entregues com a maior rapidez possível. O modelo viera do Departamento da Marinha. A 22 de dezembro de 1917 fiz minha oferta para construir esses barcos. A 15 de janeiro de 1918 as combinações se concluíram e nessa data o Departamento da Marinha contratou a construção com a companhia Ford.

A 11 de julho lançamos à água o primeiro barco. O casco como os motores, eram de fabricação nossa, não se empregando na construção, exceto nas máquinas, uma só peça de material forjado ou laminado. Os cascos eram inteiriços, estampados numa lâmina de aço, tudo feito em oficinas fechadas. Em quatro meses erguemo-las em River Rouge; ocupavam o espaço de 350 pés de largura por 100 de altura e estendiam-se por cinco hectares de terreno. Esta fabricação não foi dirigida por engenheiros navais; eram a simples aplicação os nossos princípios em um novo produto.

Logo que veio o armistício, interrompemos este serviço de guerra e voltamos ao trabalho da paz.

A EDUCAÇÃO DO HOMEM

Um homem hábil é um homem que pode fazer coisas, e sua habilidade para fazê-las depende do que ele tem em si. O que ele tem em si depende das suas qualidades ingênicas em função de que faz para aumentá-las e discipliná-las.

Um homem educado não é o que memoriza datas históricas,

mas o que pode realizar alguma coisa. Quem não pensa por si não é um homem educado, possua, embora, muitos diplomas oficiais. Pensar é o trabalho mais duro de todos; vem daí existirem tão poucos pensadores. É necessário evitar dois extremos: de um lado, a atitude de desprezo pela instrução; de outro, o snobismo trágico dos que, pelo fato de haverem cursado um determinado sistema educativo, já se crêem libertos da ignorância ou da mediocridade. Nenhuma escola nos poderá ensinar o que vai suceder no ano seguinte. Ensina-nos, apenas, os esforços que no passado se fizeram para isto ou aquilo, os fracassos e os êxitos. Seria muito mais útil a instrução se unicamente prevenisse os estudantes contra as teorias falsas sobre as quais os homens tentaram construir; poupar-se-iam assim numerosas e amargas experiências.

Uma educação consistente em erguer em nosso espírito faróis que nos ponham a salvo dos erros verificados como tais no passado, seria utilíssima. Instruir-se não é absorver as teorias de um banco de professores. A especulação por ser interessantíssima e muitas vezes proveitosa, não constitui educação. Ser doutor em ciência hoje equivale a conhecer milhares de teorias não provadas, todas hipotéticas. Não conhece-las é passar por “ignorante”.

Se a instrução não passa do conhecimento de umas tantas conjecturas, qualquer um pode passar por instruído, estabelecendo suas hipóteses pessoais, e com a mesma razão chamando “ignorante” aos outros, porque desconhecem as suas hipóteses. O melhor que um indivíduo pode auferir da educação é o domínio das suas faculdades, o controle dos meios que o destino lhe proporcionou e o aprender a pensar.

Um colégio presta os melhores serviços se funciona como um ginásio mental, onde o músculo do cérebro se desenvolve e o estudante se treina no manejo do seu talento. É um erro pensar que a universidade proporciona esta ginástica mental; todos os educadores sabem disto muito bem. A educação real de um homem começa depois que ele deixa a escola. É a vida que nos educa.

Vários são os ramos do saber humano e o classifica-los em graus de valia depende do ambiente em que vivemos, ou da moda em vigor. Há moda em ciência, como em tudo mais. Na minha mocidade, a ciência se limitava às Sagradas Escrituras. Tínhamos

na vizinhança indivíduos que as conheciam nos menores detalhes, e eram respeitados e afamados. O conhecimento da Bíblia gozava então um alto crédito. Hoje, porém, é muito problemático que para conseguir fama de sábio baste o decoramento de um livro.

Na minha opinião o saber é alguma coisa que alguém aprendeu no passado e transmitiu aos pósteros sob forma facilmente acessível. Para um homem de faculdades normais e bastante hábil para manejar esta ferramenta que chamamos “letras”, lendo ou escrevendo, não existe no acervo mental de sua raça conhecimento algum que ele não possa adquirir – querendo-o. A única razão pela qual um homem não chega a saber tudo o que o espírito humano produziu, é que não há nem houve ninguém que o julgasse de grande utilidade. Há mais satisfação em fazermos nós mesmos as nossas experiências, do que em assimilarmos as já feitas. Poderia um homem acumular sabedoria durante toda a sua vida e apesar de todo este acervo não apreender a época em que vive. Poderia ainda encher a cabeça com os “fatos” de todos os séculos, e não passar de uma cabeça transformada em caixa de fatos. Grandes pilhas de fatos na cabeça não significam atividade mental. Um homem pode ser muito douto e inútil; ao contrário, outro pode ser indouto e utilíssimo.

O objetivo da instrução não é sobrecarregar com doutrinas, mas ensinar ao indivíduo como deve servir-se do seu cérebro para pensar. E frequentemente um homem pensa melhor quanto menos abarrotado está pelo conhecimento do passado.

É próprio da natureza humana crer que o homem não poderá aprender o que até agora ignorou. Entretanto, deveria ser evidente que a sabedoria do passado não pode servir de obstáculo aos nossos conhecimentos futuros. Se medimos o progresso da humanidade pelos conhecimentos que ainda estão por se adquirir, ou pelos segredos que ainda estão por explicar, bem pequeno se nos apresentará ele.

Ótimo caminho para embaraçar o processo humano é sobrecarregar a mente do homem com toda a sapiência do passado; isto faz que ele sinta a cabeça pesada e julgue que nada mais há a aprender. Amontoar coisas na cabeça é mais inútil tarefa a que se possa dedicar alguém. Que poderemos fazer para ajudar a

melhorar o mundo? Esta é a mira educacional. Se um homem alcança o seu próprio objetivo, é ele um homem. Se pode ajudar a dez, cem, mil outros homens a realizarem-se na vida, então vale muito. Seja embora um rústico, um iletrado, é um douto. Quando um homem, seja quem fôr, chega a ser mestre na sua própria esfera, conquistou o título de doutor e penetrou no reino da sabedoria.

A QUESTÃO DOS JUDEUS

Os meu Estudos da Questão Hebréia, a que nossos adversários chamam “campanha contra judeus”, “propaganda antissemitica”, etc., de nenhuma explanação necessitam aos que os acompanharam. Seus motivos e objetivos devem ser deduzidos da obra mesma. Essa obra visa oferecer uma contribuição para o estudo de um caso que profundamente afeta o nosso país – uma questão de origem racial e que concerne a princípios e ideias antes que as pessoas. Nossos argumentos deverão ser julgados por leitores desprevenidos, sem preconceitos, bastante inteligentes para confrontarem nossas palavras com as suas próprias observações. É perfeitamente néscio atacar-nos antes de demonstrar a nossa falta de lógica ou de base. O primeiro item a considerar é se é verdade o que afirmamos. E é justamente este ponto que os nossos críticos procuram iludir.

Os que leram os nossos artigos verificaram que o intento não foi atacar nenhuma classe, senão combater em prol dos princípios básicos da nossa civilização. Notam-se neste país correntes de influência que estão determinando uma visível deterioração em nossa literatura, nossas diversões, nossa conduta social; o comércio desviou-se e em geral por toda a parte baixa o nível moral do nosso *standard*.

Não é a robusta rudeza do homem branco, a licença rude dos caracteres “shakespearianos”, mas a onda do sórdido orientalismo que sub-repticiamente se tem introduzido em todas as formas da vida – e em tão alto grau que é necessário detê-la. O fato destas influências terem sua origem nas peculiaridades de uma raça não é opinião particular minha, mas geral entre os próprios defensores da raça em questão. Muito louvor merecem os que começam a retirar

sua proteção a esses violadores da hospitalidade americana; apesar disto sobejam as ocasiões de acabar com as ideias de superioridade racial sobre a sociedade cristã, difundidas pela propaganda econômica e intelectual.

Não é pretensão da nossa obra dizer a última palavra sobre os judeus na América. Apenas chamo a atenção para o vinco que imprimem em nosso país. Outra será a crítica, quando o vinco se transformar. Hoje o caso está inteiramente nas mãos dos judeus. Se são tão esclarecidos como pretendem, deverão cuidar de americanizarem-se, em vez de judaizarem os americanos. O espírito dos Estados Unidos é cristão, no sentido mais amplo do termo, e todo o seu futuro está em conservar este caráter. Isto não induz nenhum sectarismo, porém, implica num princípio básico que difere de outros no sentido de trazer em conexão a liberdade e a moralidade, dando à sociedade um código de relações, de direitos e deveres de fundamento cristão.

O preconceito ou ódio contra pessoas não é nem americano nem cristão. Combatemos só as ideias, isto é, as falsas ideias que tendem a destruir os fundamentos morais da nação. Essas ideias surgem de fontes conhecidas e vivem por meio de métodos que facilmente são perceptíveis; para denunciá-los basta expô-los. Foi o que fizemos. É necessário que o povo possa averiguar a origem das influências que lhe giram em torno. O povo americano quer compreender que o que nos aflige não é degenerescência, mas uma premeditada subversão. Esta intuição será a cura.

Essa nossa obra foi escrita sem o menor personalismo. Quando julgamos o caso a ponto de denúncia, denunciemo-lo ao povo americano. Afirmam nossos inimigos que nos animou o sentimento da vingança, e que de medo não continuamos a escrever. O tempo demonstrará que nossos críticos recorrem a estas marchas de flanco porque receiam encarar de frente a questão. Demonstrará ainda que somos os melhores amigos dos interesses do povo judeu, muito mais que os o louvam de frente e o espezinham pelas costas.

CAPÍTULO XVIII

DEMOCRACIA E INDÚSTRIA

Não há talvez palavra de que mais se abuse hoje do que a palavra democracia, e os que mais a utilizam menos a compreendem. Desconfiei sempre dos homens que com fácil retórica discorrem sobre a democracia. Desconfio que desejam estabelecer um novo sistema de despotismo ou querem induzir os outros a fazer para eles aquilo que eles deviam fazer para si próprios. Sou pela democracia que a todos abre as mesmas perspectivas, de acordo com a capacidade individual. Se dedicássemos toda a atenção ao bem dos nossos semelhantes, ligaríamos menos importância a vazias formas de governo e mais ao que é preciso que se faça. Se pensássemos no bem público não nos preocuparíamos com o sentimentalismo industrial, e menos ainda com o problema dos sexos, das massas ou classes, do fechamento das portas e tantas coisas que nada têm que ver com o real problema da vida. Tomaríamos em conta unicamente os fatos, pois o mal vem de fugirmos à realidade dos fatos.

Sentimo-nos chocados quando verificamos que nem toda a humanidade é humana, que numerosos grupos de homens não revelam para com outros grupos sentimentos humanos. Grande esforço se faz para provar que esta atitude é peculiar de uma determinada classe, mas o fato é que é a atitude de todas as “classes” e o será enquanto os homens persistirem na falsa noção de “Classe”. Outrora, quando tudo se fazia para inculcar ao povo a ideia de que os “ricos” eram desprovidos de sentimentos humanos, generalizou-se a opinião de que as virtudes só floresciam entre os “pobres”.

Entretanto, “ricos” e “pobres” são pequenas minorias, e nelas não pode caber toda a sociedade humana. Não há bastantes “ricos” nem bastantes “pobres” que justifiquem uma tal classificação. Há muitos ricos empobrecidos sem que houvessem mudado de sentimentos, e muitos pobres enriquecidos sem que com isto o problema mudasse de aspecto.

Entre os ricos e os pobres está a enorme multidão que não é

nem uma coisa nem outra. Uma sociedade só de milionários seria idêntica à sociedade atual; uns iriam cultivar o trigo, outros fazer pão, outros construir máquinas ou dirigir trens – se não quisessem morrer todos de fome. O trabalho tem que ser feito por alguém. Na realidade não há classes fixas. Há homens que querem trabalhar e homens que não querem trabalhar. Muitas das “classes” estabelecidas não passam de pura obra de imaginação.

Vejamos certos jornais do capitalismo. Espanta o que eles pensam da classe operária. Nós, que dela fazemos parte, sabemos como são falsas tais ideias. Vejamos agora a imprensa operária. Espantar-se-emos do que pensa dos capitalistas. Mas de ambos os lados há um grão de verdade. Um homem que é só capitalista e vive a especular com trabalho alheio, merece tudo que se diz contra ele. Pertence à categoria do especulador barato que furta no salário dos trabalhadores. Raras vezes as informações da imprensa capitalista emanam dos grandes diretores de empresas industriais; são obras de publicistas que escrevem o que lhes parece agradar aos patrões. Escrevem para agradar apenas. Na imprensa operária encontramos outra espécie, de publicistas, afeitos a lisonjear as prevenções que julgam comuns, a todos os operários. Ambos não passam de propagandistas, e a propaganda que não divulga fatos reais trabalha contra si mesma. E não pode deixar de ser assim. Não podeis por muito tempo pregar patriotismo a um homem, e furtá-lo simultaneamente. Não podeis por muito tempo pregar o trabalho assíduo como um dever e fazer disto um tapa-olho para auferir proventos pessoais. Nem é possível ocultar a um trabalhador que lhe estais tomando um dia de trabalho em troca de frases.

É certo que para possuir opiniões justas o empregado deveria conhecer os fatos que dizem respeito ao patrão. Do mesmo modo o patrão deve conhecer os fatos que dizem respeito ao operário. E é duvidoso que ambas as partes conheçam todos os fatos. Este é o ponto em que naufragam todas as propagandas, ainda as que aparentam um sucesso real. Não é desejável que uma determinada classe de ideia suplante uma outra de ideias diversas. O que precisamos é reuni-las todas e construí-las com base nesta fusão.

FEDERAÇÕES OPERÁRIAS E GREVE

Tomemos, por exemplo, as federações operárias e o direito de greve.

Um só grupo é forte nas federações: os operários que vivem das federações. Alguns deles são riquíssimos. Outros têm interesse em atuar sobre os negócios das grandes instituições financeiras. Outros são radicais em seu chamado socialismo, que raia ao bolchevismo e à anarquia, pois os salários pagos pelas federações lhes permitem não trabalhar e consagrar o tempo inteiro e toda a energia à propaganda subversiva. Todos gozam de um certo prestígio e poder que jamais alcançariam no curso normal da concorrência.

Se o pessoal diretor das federações fosse tão forte, honrado, são e sensato como o é a massa que as constitui, o movimento teria tomado nos últimos anos uma cor diversa. Mas este organismo diretor não se apoiou, salvo exceção, nas qualidades boas do operário; ao contrário, tem-se consagrado a explorar-lhe as fraquezas, principalmente as do recém-imigrados, até que estes se libertem da tutela de tais chefes.

Os operários exceto os que se contaminaram com as ideias de “guerra de classes”, aceitando a filosofia de que o progresso consiste em fomentar discórdias na indústria (“Se ganhas dez dólares diários, não te contentes, pede quatorze; se trabalhas oito horas, não sejas estúpido, reclama seis; exige mais, sempre mais!”), os operários, digo, possuem bastante senso para perceber que as condições se mudarão logo que aceitem e se pratiquem certos princípios. Os chefes das federações, nunca percebem isto. Querem que não se mudem as condições de injustiça, provocações, greves, ódios e distúrbios da vida nacional. Teriam alguma utilidade tais funcionários se as coisas não fossem assim? Cada greve lhes é um novo argumento; apontam-nas dizendo:

- Vedes? Não podeis passar sem nós.

O verdadeiro líder do trabalho é o que dirige o trabalho para uma alta em eficiência e valorização em vez de desviá-lo para o caminho das greves, das lutas estéreis e da miséria. A união

trabalhista que se justificará em nosso país será uma liga de todos cujos interesses são solidários e só repousam em eficiência do serviço que prestam.

Estamos na véspera de uma transformação. Quando desaparecer a união dos “chefes unionistas”, não haverá também a dos maus patrões que nada realizam em favor dos seus operários e não ser impelidos pela força. Se a cegueira dos patrões fosse uma doença, o remédio seria o egoísmo do líder unionista; e vice-versa, quando um líder se torna a doença, o mau patrão vira o antídoto. Ambos, casos patológicos sem lugar numa sociedade bem organizada e juntos desaparecerão.

O MAU CAPITALISTA E O MAU OPERÁRIO

Foi a voz de um destes patrões que disse um dia: “Chegou o momento de esmagar o trabalho; agora o meteremos no trilho”. Esta voz, junta com a que ateia a guerra de classes, acabará por emudecer. Os produtores, dos desenhistas aos ferreiros, formam já uma união real e no futuro por si mesmos conduzirão seus negócios.

A exploração do descontentamento transformou-se num verdadeiro negócio, cujo fim não é levar as coisas a bom termo, mas alimentar o descontentamento existente. E o meio usado para isso é formular teorias e fazer promessas que nunca poderão realizar-se enquanto o mundo for mundo.

Não sou inimigo das organizações operárias. Não sou adversário de nenhuma espécie de organização que trabalhe pelo progresso. Mas há organizações tanto de patrões como de operários que visam limitar a produção.

O operário deve pôr-se em guarda contra uma série de noções perigosas tanto para ele como para o bem-estar do país. Espalha-se a ideia de que quanto menos um operário trabalha mais trabalho deixa para os outros.

BEM PRODUZIR É TUDO

É um erro julgar a vadiação produtiva. A ociosidade, longe de

aumentar o trabalho alheio, aumenta-lhe a carga. Um operário trabalhador nunca tira trabalho de um seu colega; ao contrário, é ele que, com o consórcio do industrial inteligente, concorre para o progresso do negócio e promove a expansão do trabalho.

É lamentável que homens de boa fé admitam que o mau rendimento do trabalho possa facilitá-lo a outros. Um minuto de reflexão basta para demonstrar o absurdo da ideia. A empresa de oportunidades sempre maiores para um trabalho honrado e bem pago, é justamente a empresa onde cada homem trabalha de modo a orgulhar-se o seu trabalho. E país de bases sólidas é aquele em que o operário trabalha honradamente, sem sabotar ou trair os meios de produção. Brincar com as leis econômicas é meter-se em becos péssimos.

DESPERDÍCIO DE ENERGIA HUMANA

O fato de que nove homens bastam hoje para um trabalho que exigia dez, não quer dizer que um fique sem trabalho. Simplesmente não trabalhará ali e o público se livrará da carga de mantê-lo, pagando a mais no preço da produção o custo desse homem desnecessário.

Uma empresa suficientemente competente para organizar a sua produção de maneira a obter um rendimento máximo, e suficientemente honesta para cobrar ao público quase apenas o custo da fabricação, vive num surto permanente, que lhe permite empregar em novos trabalhos esse décimo homem. No primitivo trabalho, este homem era inútil e agravava o custo da produção. O consumidor o pagava. Mas o fato de ser desnecessário naquele trabalho não significa que o seja em outro qualquer.

O público paga todas as más administrações. Mais da metade das perturbações que hoje afetam o mundo decorre do afrouxamento proposital da produção, da diluição do trabalho e da influência – descasos que o público vai pagando com o seu dinheiro. Onde dois homens são pagos pelo que um só podia fazer, o público está pagando o dobro do que devia pagar. E é um fato que até há bem pouco tempo os habitantes dos Estados Unidos, homem por homem, não estavam produzindo na proporção dos últimos anos

anteriores à guerra.

O QUE QUER DIZER O DIA DE TRABALHO

Um dia de trabalho é algo mais do que comparecer ao serviço durante um certo número de horas. É fazer algo que valha o salário vencido. E quando não há este equilíbrio, quando o operário dá mais do que ganha, ou ganha mais do que dá, não tarda a manifestar-se uma perturbação. Estendei o mal a todo o país, e tereis um completo desastre nos negócios. As dificuldades da indústria emanam da ruptura desta equivalência básica. A direção temde a dividir a culpa com o trabalho. Ela peca por inércia quando prefere contratar quinhentos homens adicionais, em vez de aperfeiçoar os seus métodos de modo que cem trabalhadores antigos possam passar para outro serviço. Como o público paga, o negócio vai florescendo e a direção não se preocupa com o que vier depois. A lei da equivalência tem sido rompida tanto por culpa dos industriais como dos operários.

ERROS DAS GREVES E “LOCK-OUTS”

Praticamente nada se consegue por meio de reivindicações. Por isso as greves, ainda que pareçam triunfar, falham sempre. Se uma consegue elevar o salário e diminuir as horas de trabalho, trazendo assim uma nova carga para a comunidade, claro é que falhou. Tornou apenas a indústria menos apta a bem servir o público e diminuiu a sua capacidade de proporcionar trabalho.

Isto não quer dizer que todas as greves careçam de justificativa. Basta que chamem a atenção para um mal para se justificarem. Uma greve pode ser de justiça, mas que se obtenha justiça por esse meio, nada mais duvidoso. O lamentável é que os operários necessitem recorrer a ela para obter o que lhes é devido. Nenhum americano devia ser forçado a recorrer à greve para fazer valer os seus direitos. Esses direitos deviam fazer-se valer naturalmente, por força própria. As greves justas são sempre ocasionadas pelos patrões que não estão à altura da função que desempenham. O emprego de energias humanas, a sua direção, o

cálculo dos salários em proporção justa com a produção e o surto do negócio, não constituem pequeno trabalho.

Um patrão pode ser inapto para o seu ofício, como um torneiro para trabalhar no torno. As greves justificadas indicam que o patrão deve mudar de ofício. O patrão inepto causa mais dano que o operário incapaz. Porque este pode ser transferido para outro trabalho mais adequado, mas aquele fica sempre no seu posto, pela lei das compensações. Assim, a greve justificada jamais existiria se todos os patrões cumprissem a sua verdadeira missão.

GREVE DE SAPA

Há outra espécie de greve, a greve de “sapa”, quando os operários são meros instrumentos de certos manipuladores que trazem em vista fins ocultos. Exemplo: Uma indústria alcança alto êxito por ter sabido atender às necessidades do público por meio de uma produção eficiente e hábil. Uma indústria assim constitui uma grande tentação para os especuladores. Se conseguem controlá-la, poderão auferir lucros enormes do honrado esforço dos seus criadores.

Poderão suprimir dos salários a participação nos lucros, arrancar ao público, ao produto, e ao operário até o último cent e colocar a empresa no nível sórdido de tantas outras. O motivo pode ser o lucro pessoal dos especuladores ou o desejo de alterar a política comercial de uma empresa, cujo exemplo põe em condição embaraçosa os industriais incapazes da mesma clarividência. É possível atacar de dentro uma empresa justa, onde não há motivos que justifiquem greve do seu pessoal. Recorrem-se então a outros meios. Tal indústria depende de numerosas fábricas estranhas, que lhe fornecem materiais. Se se conseguir fechar estas fábricas a indústria visada receberá um golpe certo.

E deste modo rompem greves nas empresas subsidiárias, e todas as tentativas são feitas para cortar os suprimentos à grande indústria. Se os operários conhecessem o jogo, negar-se-iam a tomar parte nele, mas ignoram-no e sem o querer servem de instrumento aos piratas. Um particular há, porém que deveria pôr os

operários de sobreaviso nesta espécie de greve: quando não há meio de se chegar a acordo, apesar dos mútuos esforços, é sinal certo da existência de um terceiro cujos interesses exigem a continuação da greve. As influências ocultas impossibilitam qualquer ajuste. E afinal, quando a greve termina com o triunfo dos operários, melhoram as suas condições de vida? Depois de um tratamento melhor? Salários mais elevados?

Existe uma terceira espécie de greve: a provocada pelos interesses capitalistas com o fim de desprestigiar os operários. O operário americano tem fama de ser um crítico sagaz. Não se deixa embair facilmente pelos charlatões que prometem mundos e fundos. Teve sempre a cabeça em seu lugar, e utiliza-se dela. Compreende que a falta de razão não pode ser substituída pela violência. Graças à sua compostura o operário americano goza de prestígio não só em sua pátria, como em todo o mundo.

A opinião pública respeita-lhe sempre as intenções e desejos. Entretanto, parece que há uma verdadeira obstinação em contaminá-lo de bolchevismo, lutando-se por arrastá-lo a absurdas atitudes de revolta que forçosamente, transformarão em severíssima crítica a simpatia geral do público.

O QUE É MISTER FAZER

Evitando greves, simplesmente, não é que se vivifica a indústria. É mister dizer aos operários:

- “Concordamos que tendes motivos de queixa, a greve, porém, não é remédio – ela apenas piora a situação, quer ganhe ou perca”.

Talvez o operário compreendesse a verdade do asserto e renunciasse à greve. Mas bastará isto?

Não! Se os operários abandonassem as greves, considerando-as ineptas para os fins em mira, seria isso aviso para que os patrões compreendessem que a eles competia corrigir a situação anormal.

A experiência das indústrias Ford com operários, tanto nos Estados Unidos como no estrangeiro, tem obtido resultados surpreendentes. Ainda que não nutramos prevenção contra as federações, não nos submetemos a nenhum acordo, seja qual fôr,

nem com as organizações patronais, nem com as operárias. Pagamos sempre um salário maior do que o indicado por qualquer federação e tratamos sempre de reduzir as horas da semana de trabalho. Não há, pois, nenhuma vantagem para os nossos operários em se agregarem a federação alguma. É possível que um ou outro seja federado, mas a maioria não o é. Isto não nos importa, é assunto que não nos preocupa. Respeitamos todas as federações, louvando-lhes os bons intentos e denunciando os maus. Quero crer que também elas nos respeitam, porque jamais tentaram interferir nas nossas relações com os operários. E sempre que agitadores radicais tentaram perturbar a nossa gente, foram olhados como curiosidades teratológicas das que se exibem nas feiras.

INCIDENTE EM MANCHESTER

Na Inglaterra chocamo-nos com a questão sindical, na nossa fábrica de Manchester. Os operários de Manchester são quase todos sindicalizados e as restrições usuais da produção impostas pelo unionismo inglês estão lá em vigor. Havíamos tomado um corpo de fábrica onde trabalhavam numerosos carpinteiros federados. Imediatamente a federação pediu uma entrevista com os nossos diretores a fim de acordar condições. Como o nosso sistema é tratar diretamente com os operários e não com intermediários, recusamo-nos a recebê-los. Em vista disso os chefes ordenaram aos carpinteiros que se declarassem em greve. Os carpinteiros não aceitaram a intimativa e foram expulsos da federação. Os expulsos moveram-lhe um processo para reivindicar a sua parte nos fundos comuns. Ignoro como terminou o caso, mas nunca mais ninguém tentou intervir em nossas operações na Inglaterra.

MODO DE TRATAR O OPERÁRIO

Não se julgue que prodigalizamos mimos aos nossos operários. Limitamo-nos a um equitativo toma-lá, dá-cá. No tempo em que aumentamos os salários, também aumentamos de vigilância, e averiguamos da vida particular de cada um, para saber o destino que davam aos seus salários. Tal medida, necessária na

época, ensinou-nos alguma coisa. Mas não convinha transformá-la em serviço permanente e a abandonamos.

Não acredito na utilidade do contato pessoal com o operário, nem em manifestações de cordialidade. É muito tarde, hoje, para isso. Os operários querem alguma coisa mais do que os chamados bons sentimentos. Palavras sonoras não podem servir de diárias de homem a homem. O bom espírito social se manifesta por medidas que aos chefes das indústrias custam alguma coisa, mas beneficiam a todos. É este o caminho único para provarmos boas intenções e merecermos respeito. Propaganda, folhetos e conferências – isto nada vale. Só valem os sinceros atos de justiça.

Uma grande empresa é coisa demasiado ampla para ser pessoal. A personalidade do homem desaparece absorvida na massa que funde tanto o patrão como os operários. Juntos criam eles uma larga organização produtiva, que dá ao mundo artigos em troca de dinheiro que assegura a subsistência a todos os participantes do negócio.

A ALTA MISSÃO DOS NEGÓCIOS

Há algo de sagrado num grande negócio que provê o bem-estar de milhares de famílias. Ao contemplar as crianças que nascem, os meninos que vão para as escolas, os jovens operários que com o fruto do seu labor se vão casando e abrindo novo lares; ao contemplar esta organização produtiva, capaz de tudo realizar, sente-se que a continuação de um tal negócio é um dever sagrado. A empresa supera o indivíduo.

O patrão é tão homem como o empregado e está sujeito a todas as contingências humanas. Enquanto fôr capaz de gerir a sua empresa, tem o direito de fazê-lo. Se for capaz de bem administrá-la dando aos seus operários a certeza de que podem contar com ele para que cada qual tenha a sua parte sem prejuízo da situação adquirida, então pode considerar-se no seu lugar. Não sendo assim, terá tanto direito de ocupar tal posto como uma criança. O patrão, como qualquer outro, só deve ser julgado pela sua capacidade. Ele pode ser para os seus operários apenas um nome em uma tabuleta.

Mas no reverso está a empresa que é mais que um nome. A empresa produz subsistência – e isto é uma realidade. Pensa. Age. E o pagamento contínuo de salários fornece a prova da sua necessidade.

A HARMONIZAÇÃO

A harmonia perfeita é coisa difícil numa empresa, e arrisca-se a ir longe quem procura tomar pessoal que se harmonize muito bem. Uma coisa é trabalhar harmoniosamente num objetivo comum, outra harmonizar os elementos individuais. Há organizações que gastam muito tempo e energia para conservar o sentimento da solidariedade mútua, de modo que não lhes sobram forças para realizar seus fins. A organização é secundária, o objetivo é tudo. A única organização harmoniosa é a em que todos trabalham para a realização de um fim único. Um objetivo único, seriamente visado, sinceramente desejado é o grande princípio harmonizador.

Causa-me pena o homem frouxo que necessita ter em torno de si “uma atmosfera de bons sentimentos” para que possa realizar seu trabalho. Há muitos assim, e a não ser que adquiriram bastante vigor moral para se arrancarem ao marasmo dos “bons sentimentos”, todos falham. E não só nos negócios, mas falham também como homens. É como se nunca os seus ossos se solidificassem de modo a permitir-lhes porem-se de pé. Há também muita confiança nos bons sentimentos em nossas organizações industriais. Os homens gostam de trabalhar com pessoas que lhes sejam agradáveis. Ao cabo de tudo, isto inutiliza uma boa soma de qualidades úteis.

A CONSIDERAÇÃO PESSOAL

Que me não compreendam erradamente. Falando de “bons sentimentos”, quero apenas referir-me ao costume de avaliar o valor das criaturas pela simpatia que inspiram. Suponhamos que não gostais de um homem. Representa isso alguma coisa contra ele? Poderá representar algo contra vós... Que é que a simpatia ou a antipatia tem a ver com os fatos? Todos os homens de bom senso

sabem que muitos há que lhes são antipáticos mas que os superam em capacidade.

Aplicando isso a um campo mais vasto, à fábrica, concluímos que não é necessário que o rico ame o pobre, nem este aquele. Nem que o patrão faça festas ao empregado e vice-versa. O que é necessário é que ambos procurem fazer-se mútua justiça, de conformidade com os méritos de cada um. Esta é a verdadeira democracia, e não a questão de saber a quem pertencem os tijolos, a argamassa, os altos fornos ou os moinhos. E nada tem a ver a democracia com a famosa interrogação de todos os dias: “Quem deve ser o patrão?”

Isto equivale a perguntar: “Quem deve ser o tenor do quarteto?” Naturalmente aquele que tem a voz de tenor. Impossível, assim, pôr de lado a um Caruso. Supõe um sistema de democracia musical onde Caruso fosse relegado ao proletariado. Isto teria feito surgir outro tenor para ocupar o seu posto? Os dons de Caruso deixariam de ser seus?

CAPÍTULO XIX

O QUE PODEMOS ESPERAR

Se as aparências não me enganam, estamos em pleno período de transformação. Ela se opera em torno de nós, paulatina e apenas entrevista, mas de modo irreprimível. Já vamos distinguindo as relações de causas e efeitos. Uma grande parte das chamadas perturbações – desmoronamento do que nos parecia instituição sólida – não passa de movimentos superficiais, indicativos de alguma coisa próxima da regeneração. Os pontos de vista do público, vão-se alterando, e basta-nos uma pequena mudança de ponto de vista para transformarmos um defeituoso sistema antigo num bom sistema futuro. Estamos substituindo aquela grande virtude de outrora, a firmeza que não era senão cabeça dura, pela verdadeira inteligência e simultaneamente abandonamos o jugo do sentimentalismo inconsciente. O primeiro confundia progresso com

dureza; o segundo confundia moleza com progresso. Agora, porém, já vamos tendo uma ideia mais nítida das realidades, convencendo-nos de que há no mundo todas as condições necessárias para o gozo pleno da vida, e que melhor as aproveitaremos quanto mais soubermos o que elas são e significam.

DEFINIR O ÊRRO: PRIMEIRO PASSO

Tudo que está errado (e nós sabemos quanta coisa está errada) pode ser corrigido por meio de uma clara definição do erro. Há tanto que escutamos uns aos outros, investigando o que falta neste e sobra naquele, que fizemos um negócio pessoal do que não pode ser personalizado. Sem dúvida que a natureza humana entra largamente em nossos problemas econômicos. O egoísmo existe e dá cor a todas as atividades concorrentes. Se o egoísmo fosse o próprio de uma só classe, não seria difícil extingui-lo, mas está nas fibras de todas as criaturas humanas. A cupidez existe. A inveja existe. O ciúme existe. Tanto mais prontamente teremos o campo aberto às ideias nobres, quanto mais rapidamente suavizarmos a luta cotidiana pelo pão, luta que já se vai tornando mais suportável, apesar de insegurança social. Quanto mais nos habituarmos à civilização tanto menos valor daremos ao que ela tem de supérfluo e frívolo.

Um aumento enorme de objetos acompanha o progresso do mundo. No pátio de um sítio americano encontramos mais trastes e utensílios do que em todos os domínios de um chefe africano. O enxoval de um menino de colégio consta de mais coisas do que as que há numa população inteira de esquimós. Os utensílios de uma cozinha, de um refeitório, de um dormitório formam um rol que há quinhentos anos atrás espantaria um potentado amigo da ostentação. Este aumento de acessórios da vida marca uma época na evolução da humanidade. Somos como o índio que vem à cidade com todo o dinheiro que possui e compra tudo quanto enxerga. Ninguém imagina a soma de energias que a indústria despende com o fabrico dessas pequenas inutilidades, feitas para serem compradas por mero vício, pois não proporcionam a menor serventia, e que, como insignificâncias desperdiçáveis, terminam

atiradas ao lixo. A humanidade irá abandonando este estágio infantil de lidar com brinquedos e a indústria trabalhará unicamente em utilidades reais, dando-nos margem para contar com um futuro que já entrevemos, mas que a nossa moderna satisfação egoística não nos permite antecipar.

A INDÚSTRIA DO DINHEIRO

A idolatria do ouro é outra coisa que já está caminhando para o fim. Já não é uma distinção ser rico. Já deixou de ser uma ambição geral a riqueza. O dinheiro já não é desejado pelo seu valor em si, como outrora. Adoração do metal ou dos seus possuidores, isto já não existe mais. O que nos sobra além das nossas necessidades não nos honra.

Basta um momento de reflexão para compreendermos que um montão de dinheiro nenhuma vantagem pessoal oferece. O ser humano, pobre ou rico, se nutre da mesma quantidade e qualidade de alimentos, veste-se com a mesma quantidade de tecido. Uma pessoa não pode ao mesmo tempo habitar duas casas.

Muito ao contrário, aquele que tem por finalidade ser útil, aquele que arquiteta planos, embora não realizáveis em vista das circunstâncias do momento, aquele que põe toda a sua ambição em fazer do deserto da indústria um campo de flores, esse fará que o dia a dia do trabalho desabroche em frescos e entusiásticos motivos humanos de alto caráter e eficiência; esse vê nos montões de dinheiro o que o agricultor divisa nos grãos que vai semear – o germe de novas e mais abundantes colheitas, cujos benefícios, como os raios do sol, forçosamente se hão de estender por igual sobre toda a humanidade.

Há dois loucos no mundo: o milionário convencido de que guardando o seu dinheiro adquire um poder real, e o reformador pobre, crente de que se pudesse tomar o dinheiro de uma classe para dá-lo a outra tudo se remediará no mundo. Ambos seguem caminhos errados. Seria o mesmo que arrebatrar todas as pedras de xadrez do mundo na ilusão de enceleirar assim grande soma de perícia. Alguns dos mais hábeis ganhadores de dinheiro da nossa época nunca aumentaram de um “penny” a riqueza da humanidade.

Poderá um jogador de cartas aumentar as riquezas do mundo?

Se todos nós criássemos riquezas dentro da nossa capacidade criadora, havê-las-ia suficientes para contentar-nos a todos. A real escassez de coisas necessárias à vida (não falo da escassez fictícia consequentes à falta de dinheiro sonante no bolso dos indivíduos) deve-se unicamente à produção defeituosa. E produção defeituosa, é puro efeito da ignorância de como produzir e do que produzir.

PRINCÍPIOS DIRETORES

Eis as convicções que temos de tomar como ponto de partida:

Que a terra produz ou pode produzir o suficiente para dar a todos uma larga subsistência – não a elementar, mas a que raia a abundância. Porque tudo provém da terra.

Que é possível organizar o trabalho, a produção, a circulação e a remuneração de tal forma que todos os colaboradores recebam a parte de riquezas a que fazem jus.

Que apesar das falhas da natureza humana nosso sistema econômico pode regular-se de modo que o egoísmo, embora subsistindo, seja impedindo de ocasionar sérias injustiças econômicas

ELEVAÇÃO DA INDÚSTRIA

Ou difícil conforme a capacidade ou incapacidade que se manifestam na produção e na circulação. Por muito tempo se julgou como certo que a indústria só existisse para produzir lucros. Era erro. A indústria existe para o bem geral. É uma profissão, e deve ter a sua moral profissional, com penalidades para quem dela se afaste.

A indústria precisa crescer-se de espírito profissional. Este espírito traz a integridade profissional não pelo receio a castigos, mas por nobre impulso interior; retrai-se das suas próprias violações

e castiga-se. Os negócios algum dia serão uma coisa honesta. Máquina que pára a cada instante é máquina imperfeita e seu defeito está em si mesma. Homem que desfalece a cada hora é homem doente e a doença está nele, não fora. Assim nos negócios. Seus defeitos, oriundos de sua má constituição moral, impedem sua marcha e fá-los adoecer amiúde. Algum dia a moral da indústria será universalmente observada – e nesse dia a indústria revelará o que é: - a mais antiga e útil das profissões.

A EMPRESA FORD

Tudo o que as indústrias Ford fizeram – tudo o que eu fiz, procura provar com fatos que o serviço social, não o lucro, deve ser a mira suprema, e que a indústria que visa fazer o mundo melhor constitui uma nobre profissão.

Muitas vezes ouço dizer que o notável progredir da nossa empresa – não digo “sucesso” porque isso me cheira a epitáfio e nós ainda estamos começando – é devido a algum acidente; e que os métodos que usei, embora bons em tese, só resultam na indústria que adotamos e ainda dependem da nossa personalidade.

Dizia-se outrora que nossas teorias e métodos eram fundamentalmente errôneos. Não os compreendiam. Os fatos impuseram silêncio a esta opinião, mas subsiste a crença de que o que fizemos não poderia ser feito por nenhuma outra empresa – que fomos tocados pela vara de condão e que ninguém poderia (nem nós) fazer chapéus, ou sapatos ou máquinas de costura ou relógios, ou que seja da mesma forma por que fazemos autos e tratores. E ainda que, se nos aventurássemos em campo diverso, nós mesmos verificaríamos o nosso erro. Não concordo. Nada nos caiu do céu. O que dissemos neste livro o prova. Nada fizemos que outros não pudessem fazer. Nenhuma boa sorte nos favoreceu, exceto a que galardoa ao que põe a máxima diligência no seu trabalho. Nada houve em nossos inícios que pudesse ser tido como “favorável”. Começamos do nada. O que possuímos ganhamo-lo, sem trapaça nem subterfúgios, em uma necessidade. Quando começamos a produzir carros, o país não possuía boas estradas, a gasolina

escasseava e o público encasquetara que o automóvel era um brinquedo de ricos. Nossa única vantagem foi a de não encontrar o caminho atravancado de precedentes.

Começamos a fabricar de acordo com um credo – um credo novo no mundo industrial. O novo é sempre recebido como extravagância, como fantasia esdrúxula. Mas o trabalho mecânico em nosso credo, não é fixo. Muda sempre, e nós constantemente evoluímos em nossos processos sem que se alterem os nossos princípios diretores. Nem creio que jamais se venham a alterar, pois são universais e aptos a melhorar a vida de todos.

Se não fosse assim eu abandonaria a indústria – porque o só ganhar dinheiro não me seduz. O dinheiro vale quando serve para provar com realizações práticas o grande princípio de que a indústria só se justifica como serviço social, devendo dar à comunidade mais do que dela retira, a todos beneficiando. Isto o provei eu com a indústria dos autos e tratores e quero prova-lo em outros campos: vias férreas e serviços públicos – não para meu regalo pessoal, nem pelo que eu nisso possa ganhar, embora seja impossível que com a aplicação dos meus princípios não advenham lucros maiores do que quando o lucro é a meta suprema.

Quero provar que todos na terra podemos ter mais, e viver melhor, graças ao aumento do índice de serviço social da indústria. A pobreza não pode ser abolida por meio de fórmulas teóricas; tem que sê-lo à força de trabalho inteligente. Nossa empresa é uma estação experimental onde se prova isso. Se ganhamos dinheiro, vale esse fato como prova última de que estamos no caminho certo. Este argumento é dos tais que dispensam palavras e se demonstram a si próprios.

OS MANDAMENTOS DE HENRY FORD

No primeiro capítulo estabeleci meu credo. Quero agora repeti-

lo à luz do trabalho realizado sob suas normas:

Ausência de timidez quanto ao futuro e de veneração quanto ao passado.

Quem teme o futuro, quem receia falhar, limita sua atividade. O insucesso é uma oportunidade para recomeçar de novo mais inteligentemente. Não há mal em um insucesso honesto; o mal reside no medo de falhar. O que se passou serve apenas como sugestão de novas sendas e novos meios de ir avante.

Despreocupar-se da competição.

Quem pode fazer melhor uma coisa, esse deve ser o único a fazê-la.

É criminoso tentar arrancar um negócio das mãos de outrem – criminoso porque é, com fito de lucro, rebaixar a condição de um semelhante e querer antepor o fito do serviço social ao lucro. Sem lucro, impossível a indústria. O lucro é justo. Empresas bem conduzidas não podem deixar de dar lucros, mas estes lucros devem vir como recompensa ao bom serviço social. Não podem ser o ponto de partida, devem ser o resultado do serviço.

Manufaturar não é produzir barato e vender caro.

É comprar matéria-prima em boas condições e, com o menor acréscimo de despesas possível, transformá-la em artigos de consumo. Fazendo-os chegar ao consumidor. Jogo, especulações, espertezas não podem senão entravar a marcha destas operações.

O ESPÍRITO DA INDÚSTRIA

Nós precisamos produzir, mas o que vale é o espírito da produção. O desejo real de serviço cria a produção que é um serviço social. As regras artificiais estabelecidas sobre finanças e indústrias, e que passam como “leis”, desmentem-se com frequência porque não passam de hipóteses. As bases de toda teoria econômica são a terra e os seus produtos. Ampliar a produção da terra, sob todos os aspectos, fazê-la à base da vida real – a vida que é mais do que comer e dormir – este é o mais alto serviço, o alicerce verdadeiro de um sistema econômico. Já sabemos fabricar – o problema da produção foi solvido

brilantemente. Podemos fabricar grande número de coisas, aos milhões. Nossa vila está mais que apta para absorvê-las. Inventos e processo novos abundam, esperando realização, e por meio deles a terra poderá tornar-se um paraíso. Estamos, porém, atrapalhados com as coisas a fazer – e nada fixados quanto às razões por que fazê-las. Nosso sistema de competição, nossa força criadora, todo o vigor das nossas faculdades parecem concentrados na produção material lucrativa.

Vigora a ideia de que o lucro pessoal ou de um grupo deve vir às expensas de outras pessoas ou grupos – e entretanto não há ganho positivo se tirarmos de A para dar a B. Se o grupo dos agricultores pudesse esmagar o dos manufatores, ganhariam com isso os homens do campo? Se acontecesse o inverso, lucrariam os industriais? Pode o Capital lucrar com o esmagamento do Trabalho ou vice-versa? Nunca. A competição que destrói não beneficia ninguém. A competição que traz a derrota de muitos e a tirania dos maus não deve subsistir. Tal competição contraria o progresso. O progresso vem de uma generosa emulação. A outra, a má, é pessoal. Só trabalha para a grandeza de um indivíduo ou de um grupo. Espécie de guerra, inspirada no desejo de “acabar” com alguém. Profundamente egoísta. Seu objetivo não é um produto de que se orgulhe, nem o desejo de exceder em serviço social, nem ainda uma larga ambição de mais ciência nos métodos produtivos. Move-se apenas a fúria de alijar o concorrente e monopolizar o mercado, para saqueá-lo. E isto só o consegue inferiorizando a produção.

A ROTINA E O PRECONCEITO

Libertando-nos desta concorrência mesquinha, nos libertaremos de muitos preconceitos. Vivemos muito aferrados a métodos velhos, unilaterais – e precisamos de mobilidade. O hábito, a rotina, o mesmo canal para tudo! Quando uma mudança sobrevêm, ou o canal se destrói, param os negócios e surgem todas as más consequências da “depressão”.

O milho, por exemplo. Há milhões de alqueires de milho armazenados nos Estados Unidos sem saída visível. Certa

quantidade é absorvida como alimento pelo homem e pelos animais – mas não todo. Antes da Lei Seca, uma parte vinha ao mercado transfeito em álcool, o que não era uma boa aplicação para tão precioso cereal. Por muitos anos o milho se escoava por estes dois canais, e quando um se obstruía, os estoques cresciam. A ficção do dinheiro retardava o escoamento do estoque, mas ainda que o dinheiro abundasse não poderíamos consumi-lo todo.

Em casos tais, por que não descobrir outros empregos para o milho? Por que usá-lo só para animais e destilarias? Por que se arrepiar e chorar sobre a crise do milho? Não haverá outras aplicações para esse grão além de engordar porco e produzir whisky? Claro que sim. Deve haver tantos usos para o milho que ele apenas bastará para tudo; há pois, que lhe abrir novos escoadouros de modo a evitar o seu desperdício ou perda.

Tempo já houve em que nos campos o usaram como combustível – abundava o milho e escasseava o carvão. Essa cruel maneira de consumir cereal deu origem a uma ideia: há combustível no milho. Óleo e álcool se extraem dele e é tempo que este novo canal se abra às novas colheitas.

Por que só uma corda em nosso arco? Por que não duas? Se uma rebenta, fica a outra. Se a indústria do porco afrouxa, por que não transformar o milho em combustível para tratores?

Mais diversidade em redor de nós. O sistema de um trilho só, é mau – e isto acontece com o nosso sistema monetário. É um lindo sistema para os detentores do dinheiro. É perfeito para os caçadores de juros, os controladores do crédito, financeiros que literalmente detêm a mercadoria chamada Dinheiro e as máquinas que o produzem. Deixá-lo adorar o sistema. Mas o povo está compreendendo que o sistema é ruim e insuficiente, porque nos maus períodos bloqueia o caminho e impede a circulação.

Se há proteções especiais para a usura, deve também havê-la para o povo. Diversidade de sendas, de usos, mobilidade financeira; isto constitui a melhor defesa contra crises econômicas.

Semelhantemente com o Trabalho. Deviam existir esquadrões volantes de operários moços, aptos a intervir, conforme a emergência, no trabalho das minas, das colheitas, das fábricas ou estradas de ferro. Se as fornalhas de milhares de fábricas correm o

risco de arrefecer por falta de carvão, e milhões de criaturas caem sob a ameaça do desemprego, alto negócio seria, para a indústria e para a humanidade, que acudissem o perigo esses esquadrões de voluntários. Há sempre alguma coisa a fazer no mundo e somente nós o poderemos fazer. O mundo inteiro pode estar desocupado, ou “fazendo nada” no sentido fabril. Poderá não fazer nada aqui ou ali, mas sempre haverá o que fazer. Precisamos corrigir isto, organizando-nos de modo que esta “alguma coisa afazer” possa ser feita e a desocupação fique reduzida ao mínimo.

REABILITAÇÃO DO TRABALHO

Cada progresso começa de nada e sempre por via individual. A massa não pode ser melhor do que a soma dos indivíduos. O progresso inicia-se dentro do homem; quando o homem passa do simples interesse ao propósito firme, da hesitação à decisão, da imaturidade à maturidade de raciocínio, do aprendizado à mestria, de diletante do trabalho a trabalhador que encontra um verdadeiro prazer no que faz; quando o homem passa de uma unidade fiscalizada a um nobre ser que se fiscaliza a si próprio – então, sim, o mundo caminha! O progredir não é fácil. Vivemos numa era frouxa em que se quer que tudo seja fácil.

O trabalho que cria alguma coisa nunca será fácil. E mais sobe na escala das responsabilidades, mais duro será. O repouso tem seu lugar, sem dúvida. Cada homem que trabalha deve dispor do suficiente lazer. Possuir sua poltrona fofa, seu lar confortável, seu ambiente suave. Isto de direito. Mas não merece repouso enquanto não realiza o seu trabalho, e não o terá nunca acolchado de repousos. Alguns trabalhos são desnecessariamente duros, e podem ser aliviados graças à habilidade de organização. Esta existe para dar aos homens um trabalho de homens. A carne e o sangue não devem suportar as cargas que o aço pode conduzir. Mas faça-se o que fizer, o trabalho sempre permanecerá trabalho e quem o executar sentirá que é trabalho.

O trabalho não poderá ser escolhido. O melhor trabalho de um homem não é o que ele escolhe – mas o para qual é indicado. Hoje existem mais trabalhos de tipo baixo do que os haverá no futuro; e

como existem, e existirão sempre, alguém há de fazê-los. Mas não há motivo para que um homem se veja castigado porque executa um trabalho servil. Pode-se dizer dessa classe de trabalhos uma coisa que não cabe a muitos dos chamados trabalhos superiores: é que são respeitáveis e honestos.

É tempo de escoimar o trabalho disso que o deprime, porque o homem não foge ao esforço que ele exige e sim à coima que o envilece. Devemos expelir esta coima, esta crosta de preconceito de onde quer que a encontremos. Não seremos perfeitamente civilizados enquanto não depurarmos da má nota as tarefas diárias.

As invenções estão fazendo alguma coisa para isto. Já conseguiram arrancar o homem aos trabalhos mais pesados e mais consumidores, embora não conseguissem ainda aliviá-lo da monotonia. Este é um tema que nos preocupa – a abolição da monotonia e temos esperança de descobrir meios de removê-la em nossa “estação experimental”.

O SURTO DAS CAPACIDADES

A oportunidade para o trabalho é hoje maior do que nunca, e a de progredir, ainda maior. É verdade que o moço que penetra numa indústria encontra um sistema muito diverso do que era há vinte e cinco anos atrás. O sistema é rígido; há nele menos jogos ou fricção; menos coisas deixadas à decisão arbitrária do indivíduo; o moderno trabalhador encontra-se metido numa organização que aparentemente lhe deixa pouca iniciativa. Apesar disto não é verdade que os “homens sejam meras máquinas”. Não é certo que a oportunidade tenha desaparecido. Se o moço libertar-se destas ideias e souber ver, verificará que o que supunha uma barreira não passa de um real apoio.

A organização industrial não é um plano para conter a expansão da habilidade, e sim um meio de reduzir o desperdício e as perdas devidas à incapacidade. Não é um plano para impedir que os ambiciosos, os de boa cabeça façam o melhor mas um meio de evitar que os negligentes façam pior. Quando a preguiça, o desleixo, o desinteresse são largados de rédeas, todos sofrem. As fábricas não prosperam e deixam de pagar salários suficientes. Nesse caso

uma organização se impõe que faça os negligentes produzirem melhor do que o fariam sem esse aguilhão – e isto no próprio benefício deles, física, mental, financeiramente. Que salários serão possíveis, se abandonarmos a incúria aos seus próprios métodos de produção?

Um sistema industrial que erguesse a mediocridade ao seu mais alto tipo e conduzisse a capacidade ao seu tipo mais baixo, seria um mau, um péssimo sistema. Mas um sistema, embora perfeito, deve ter indivíduos hábeis para manobra-lo. Nenhum funciona por si. E os modernos exigem ainda mais cérebros que os antigos, embora não no mesmo lugar. Dá-se com os homens o que se dá com a força: antigamente cada máquina se movia com sua força individual; hoje temos toda a força atrás, concentrada numa casa própria, a casa da força. Assim também os mais altos tipos mentais de capacidade não operam na fábrica junto as máquinas. Os melhores cérebros estão atrás, na casa da força mental.

Cada negócio que cresce é uma fonte de novas situações para os homens de valor. E não pode deixar de ser assim. Isto não significa que as situações apareçam diariamente e as dúzias. Não. Elas são conseguidas depois de rijo trabalho, e o homem capaz, que sabe fugir ao anzol da rotina, se conserva sempre alerta, que finalmente as conquista e penetra na direção. O brilho aparente e sensacional não é o de que precisam os negócios, mas uma profunda, substancial firmeza. As grandes empresas se movem lentas e cautelosas. O moço de ambições deve olhar longe e deixar uma ampla margem de tempo entre sua ambição e o objetivo dela.

A VITÓRIA DO HOMEM

Há muita coisa em via de transformação. Estamos aprendendo a ser senhores, não escravos da Natureza. Mas apesar disso dependemos ainda, largamente, dos recursos naturais e penso que nunca os poderemos dispensar. Extraímos carvão e minérios, cortamos árvores. Depois empregamos o carvão e os metais e ei-los destruídos; as árvores não se formam de novo dentro de uma vida humana. Precisamos senhorear o calor que existe em torno de nós

e libertar-nos do carvão – e já o obtemos por meio da eletricidade gerada pelas quedas d'água. Melhoraremos este método. E como química progride, pressinto que encontraremos meios de transformar as substâncias vegetais em matérias mais resistentes que os minerais – o emprego do algodão apenas se inicia. Melhor madeira também haveremos de obter – melhor que a que cresce naturalmente. O verdadeiro espírito de utilidade o conseguirá. Mas cumpre que cada um de nós realize sinceramente a sua parte de cooperação.

Tudo é possível..."A fé é a substância das coisas que esperamos e o argumento das que não vemos".

FIM

Conheça outras Grandes Biografias

